

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Departamento de Psicología, Evaluación y Tratamiento Psicológico II
(Psicología Diferencial y del Trabajo)



TESIS DOCTORAL

**Entre el trabajo y el cuerpo: motivos, estrategias y dilemas de los
profesionales por cuenta propia**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Idoya Gorroño Arregui

Directora
Ana María Calles Doñate

Madrid, 2016

Tesis doctoral

Mención Europea

ENTRE EL TRABAJO Y EL CUERPO:
MOTIVOS, ESTRATEGIAS Y DILEMAS DE LOS
PROFESIONALES POR CUENTA PROPIA

Doctoranda:

Idoya Gorroño Arregui

Directora:

Ana María Calles Doñate

Facultad de Psicología

Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo



Universidad Complutense de Madrid

Noviembre 2015

Nota de lectura: Esta Tesis se ha tratado de redactar con sensibilidad al lenguaje inclusivo y no sexista. No obstante, para facilitar su lectura se ha evitado la especificación para términos cuyo genérico se expresa en masculino (los/as emprendedores/as, los/as trabajadores/as, los/as autónomos/as, etc.). Cuando la referencia sea exclusivamente masculina o femenina, se aclarará en cada caso convenientemente (ej. los emprendedores hombres).

Agradecimientos

A mis padres
Bihotz bihotzez nirekin zaitustet

A Iván
A Lucas y Guillermo Ian
Os adoro

Esta tesis tiene su origen en el año 2009 con la matriculación en el Master Oficial de Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los Recursos Humanos en la Universidad Complutense de Madrid. Este es el inicio formal, pero la decisión está influida por personas, experiencias previas que han motivado mi curiosidad por profundizar en un tema como es el que presento en la Tesis: los cambios en el mundo del trabajo y el trabajo por cuenta propia. A todas estas personas necesito mostrar mi gratitud por su apoyo.

Quiero, en primer lugar, dedicar un agradecimiento especial a todas las personas que han participado en la investigación y que han accedido a ser entrevistadas, por su disponibilidad y generosidad. Las conversaciones y diálogos recogidos en estas hojas son fuente de profundo respeto.

En el ámbito académico, el primer agradecimiento es para mí directora de Tesis, Ana María Calles Doñate. Me siento profundamente agradecida por su dirección académica y humana, y por todo lo que he crecido en este trabajo conjunto. Mi gratitud, Ana, por la confianza que has depositado en mí, la comprensión de mis inquietudes intelectuales, tu respeto, ánimo y presencia en todos los momentos de este trabajo y con énfasis los momentos más difíciles. Me he sentido arropada, libre y muy estimulada intelectualmente. Para mí, eres un ejemplo de carácter, cultura, saber hacer y humanidad en la Universidad. Me encanta tu sentido del humor inteligente e irónico, algo que está reservado para algunos elegidos, aquellos que lo saben llevar con mucha dignidad. Gracias Ana, de corazón.

Gracias al Departamento de Psicología Social de la Universidad Complutense, en especial a su director, Francisco Gil por su respeto y facilidades para realizar mi estancia en la Universidad de York. A los profesores asociados del departamento que destacan por su compromiso, creatividad y compañerismo. En especial a Antonio Jesús Molina Fernández por las facilidades y apoyo en los exámenes durante mi estancia en York.

Al Departamento de *Management* de la Universidad de York debo la ilusión y el disfrute de compartir mis hallazgos en el análisis, en especial a Lynne Baxter por su paciencia y siempre apoyo en mis avances. Sus preguntas estimulantes y consejos desde el saber hacer y experiencia han sido muy importantes. Gracias también a Carolyn Hunter por su entusiasmo y escucha a mis dudas y por compartir parte de los hallazgos.

A lo largo de los años de la elaboración de la Tesis he participado en el grupo de investigación del Instituto Franklin dirigido por Alicia Kaufman. Esto me ha permitido reflexionar sobre el género, las organizaciones y el poder, y ha sido fuente de debate e intercambio y —sobre todo— de mucho disfrute y solidaridad. En especial y con mucho cariño, agradezco a Alicia Kaufmann por su confianza y empuje. Agradezco las conversaciones mantenidas en todos estos años y su ánimo en el momento de la realización del análisis y los primeros hallazgos.

A María Teresa Martín Palomo, doctora en sociología y una académica y profesional de gran creatividad y saber hacer, con la que he podido compartir los momentos de inflexión. Gracias Maite por tu generosidad y esa creatividad tan rebelde y rigurosa. Agradezco especialmente las lecturas realizadas a partes de la Tesis en los capítulos teóricos y metodológicos. Y a Begoña Marugan Pinto, por las conversaciones mantenidas a lo largo de estos años y su apoyo. Gracias por tu compromiso con el cambio social y tu finura de análisis. Gracias por los consejos y ánimos. A ambas María Teresa Martín Palomo y Begoña Marugán debo la participación en el Seminario Feminismo y Cambio Social en el año 2008. El seminario, las conversaciones, han sido para mí una fuente de estímulo y aprendizaje y de compartir con otros y otras la preocupación del mundo en el que vivimos.

Agradezco al doctor en Sociología Ángel Rivero sus oportunas indicaciones cuando estaba trabajando la parte metodológica de la Tesis. Coincidimos y compartimos docencia en la Universidad Carlos III y conversar con él siempre es una fuente de aprendizaje y estímulo intelectual.

Un agradecimiento muy consciente a los alumnos y alumnas de Diseño Organizativo y Psicología del trabajo de las Universidades en la que he trabajado, Carlos III y Universidad Complutense de Madrid. Gracias a todos y todas por vuestras preguntas en el aula y por el entusiasmo cuando aprendemos juntos.

En el ámbito profesional, quiero agradecer a todos los clientes con los que he trabajado a lo largo de estos años, especialmente a partir de mi colaboración con la consultora Lukkap. Sus experiencias y vivencias en el mundo del trabajo han sido fuente de inspiración y reflexión en mí. Las conversaciones mantenidas en nuestro trabajo han sido permanente fuente de estímulo.

También quisiera agradecer a mis colegas en el área de la consultoría, entre ellas a Rosa de la Calzada y Juana Marín, por sus ánimos y respeto. Su saber hacer es un regalo para quienes podemos disfrutar de su experiencia y la calidad de su trabajo con las personas.

Por último, agradezco con mucho cariño a la investigadora Julia Touza por hacer agradable en lo cotidiano mi estancia en York y apoyarme en mi adaptación a la comunidad universitaria. Gracias Juli por tu ayuda, tus prácticos consejos y ánimos. Gracias por tu generosidad, el respeto y el respaldo.

*

En el ámbito personal, un agradecimiento muy profundo a mis padres, María Teresa Arregui y José Gorroño Gallastegui, a los que llevo dentro y con inmenso cariño. Un atento agradecimiento a mi familia materna y paterna, a mis orígenes y en especial a mi hermano Valentín y mi tía Jone Arregui Larrabe.

Gracias a mis amigas y amigos: las colombianas, Patricia y Yolanda por su presencia tan cercana, a mis amigas de Elorrio, en especial a Lierni Mendizabal por la generosidad de su amistad. A Gema Gómez de Pablo por su confianza y lealtad. Gracias también a María José Molina, Antonia Castañ y Rosa Galparsoro, que me han acogido en las conversaciones, animándome, confiando en mí en los momentos más críticos. Gracias a Esmeralda Madrazo y Aitor Viteri por la confianza y las risas.

Finalmente y con emoción, el agradecimiento más hondo de todos a Iván, por tu generosidad y amor, apoyo, confianza, inteligencia y ternura. Tu sencillez a la hora de poner orden en las cosas de la vida, me maravilla. Gracias por sostener momentos tan duros y, sobre todo, por la libertad genuina de vivir juntos nuestra vida como una aventura. Te adoro.

A mis hijos Lucas y Guillermo Ian. Me encantáis. Lucas, me fascinan tus preguntas y miradas y reflexiones, que son fuente de gran disfrute para mí y me abren nuevos diálogos y sorpresas. Gracias por ser tan genuino. Guillermo, tu dulzura y sensibilidad son tiernos mensajes que he recogido durante este tiempo. Gracias por tu rebeldía y por tu generosidad con el afecto. Me maravilla tu belleza.

Os adoro, preciosos. Sois el futuro.

Índice sintético

RESUMEN	18
SUMMARY	21
Capítulo I. INTRODUCTION.....	24
Capítulo II. EL TRABAJO Y EL CONTEXTO DEL TRABAJO POR CUENTA PROPIA	30
II.1. El trabajo: un antes y un después	30
II.2. Cambios en el mundo del trabajo.....	38
II.3. Organizaciones, competencias y trabajadores por cuenta propia	54
Capítulo III. LA VULNERABILIDAD Y LA ÉTICA EN EL MUNDO DEL TRABAJO	74
III.1. La vulnerabilidad como elemento central en el contexto de trabajo actual y en la figura de trabajador por cuenta propia	75
III.2. Otras lecturas del contexto actual del trabajo: aprendizaje, ética, y relación con el otro.....	85
Capítulo IV. METODOLOGÍA	108
IV.1. Objeto, objetivos, hipótesis	109
IV.2. Enfoque metodológico.....	111
Capítulo V. ANÁLISIS: CONTEXTO	130
V.1. Contexto general: Europa y España.....	130
V.2. Contexto particular de la investigación: discurso de expertos de la Comunidad de Madrid.....	153
V.3. Contexto individual: perfiles investigados.....	174
Capítulo VI. ANALISIS: DISCURSOS	179
VI.1. Motivos	179
VI.2. Estrategias	193

VI.3. Dilemas	211
Capítulo VII. CONCLUSIONS	219
VI.1. Conclusions about social change and the sociability of the self-employed ...	228
VI.2. Limits and lessons of this thesis	240
Bibliografía	242
Anexo 1: Guion entrevista semi-estructurada	250
Anexo 2: Cuestionario perfil entrevistado	252
Anexo 3: Transcripción de las entrevistas.....	255
Anexo 4: Instrumento 1 de análisis	350
Anexo 5: Instrumentos 2 de análisis	351
Anexo 6: Mapas conceptuales de Motivos.....	354
Anexo 7: Mapas conceptuales de Estrategias	357
Anexo 8: Mapas conceptuales de Dilemas.....	360
Anexo 9: Guion de entrevistas a informantes clave	363

Índice general

RESUMEN	18
SUMMARY	21
Capítulo I. INTRODUCTION.....	24
Capítulo II. EL TRABAJO Y EL CONTEXTO DEL TRABAJO POR CUENTA PROPIA	30
II.1. El trabajo: un antes y un después	30
II.2. Cambios en el mundo del trabajo.....	38
II.2.1. <i>Sociedad líquida, flexibilidad, trabajo por proyectos e individuación de la responsabilidad en la empleabilidad</i>	<i>40</i>
II.2.2. <i>Crisis financiera y expulsión</i>	<i>44</i>
II.2.3. <i>Gubernamentalidad y gobierno de la subjetividad.....</i>	<i>46</i>
II.2.4. <i>La precariedad como forma de control y poder y fórmulas de resistencia</i>	<i>49</i>
II.2.5. <i>Narcisismo versus lazos relacionales</i>	<i>52</i>
II.3. Organizaciones, competencias y trabajadores por cuenta propia	54
II.3.1. <i>Competencias genéricas y empleabilidad y trayectorias fragmentadas.</i>	<i>55</i>
II.3.2. <i>De los recursos humanos a la gestión de personas</i>	<i>59</i>
II.3.3. <i>Competencias y perfil del autónomo y emprendedor: emprendimiento e innovación</i>	<i>63</i>
II.3.4. <i>El trabajo autónomo y la identidad</i>	<i>68</i>
Capítulo III. LA VULNERABILIDAD Y LA ÉTICA EN EL MUNDO DEL TRABAJO	74
III.1. La vulnerabilidad como elemento central en el contexto de trabajo actual y en la figura de trabajador por cuenta propia	75
III.1.1. <i>Los riesgos psicosociales desde la perspectiva de la psicología del trabajo.....</i>	<i>77</i>
III.1.2. <i>La emoción desde la perspectiva sociológica.....</i>	<i>79</i>
III.2. Otras lecturas del contexto actual del trabajo: aprendizaje, ética, y relación con el otro.....	85

III.2.1. Organizaciones y aprendizaje.....	85
III.2.2. Otras competencias desde el management	94
III.2.3. Considerar a las mujeres: el desarrollo del liderazgo	98
III.2.4. Considerar el trabajo como artesanía y el trabajo por cuenta propia.	100
III.2.5. La cooperación, la relación con los otros y la ética.....	102
Capítulo IV. METODOLOGÍA	108
IV.1. Objeto, objetivos, hipótesis	109
IV.2. Enfoque metodológico.....	111
IV.2.1. Dimensiones del análisis.....	114
IV.2.2. Selección de técnicas	117
IV.2.3. Muestra y perfil de los entrevistados	119
IV.2.4. Trabajo de campo	122
IV.2.5. Estrategia de análisis	123
IV.2.6. Dificultades metodológicas	128
Capítulo V. ANÁLISIS: CONTEXTO	130
V.1. Contexto general: Europa y España.....	130
V.1.1. Contexto del trabajador por cuenta propia.	130
V.1.2. Motivos del trabajo por cuenta propia: el proceso emprendedor.	144
V.2. Contexto particular de la investigación: discurso de expertos de la Comunidad de Madrid.....	153
V.2.1. Discurso de expertos del sector público	155
V.2.2. Discurso de expertos del sector privado: emprendimiento	160
V.2.3. Discurso de expertos de asociaciones de autónomos y sindicatos	169
V.3. Contexto individual: perfiles investigados.....	174
V.3.1. Perfil del grupo de menos de 35 años.....	174
V.3.2. Perfil del grupo entre 35 años y 45 años	175
V.3.3. Perfiles del grupo de más de 45 años	177
V.3.4. Síntesis de los perfiles	178
Capítulo VI. ANALISIS: DISCURSOS	179
VI.1. Motivos	179

VI.2. Estrategias	193
VI.2.1. <i>La estrategia de negocio</i>	193
VI.2.2. <i>La estrategia personal</i>	205
VI.3. Dilemas	211
Capítulo VII. CONCLUSIONS	219
VI.1. Conclusions about social change and the sociability of the self-employed ...	228
VI.1.1. <i>Of social change and self-employment</i>	229
VI.1.2. <i>Sociability and the other in self-employment</i>	236
VI.2. Limits and lessons of this thesis	240
Bibliografía	242
Anexo 1: Guion entrevista semi-estructurada	250
Anexo 2: Cuestionario perfil entrevistado	252
Anexo 3: Transcripción de las entrevistas.....	255
Entrevista semi-estructurada/ Código: EP01:	255
Entrevista semi-estructurada / Código: EP02	262
Entrevista semi-estructurada / Código: EP03	265
Entrevista semiestructurada / Código: EP04	270
Entrevista semi-estructurada / Código: EP05	274
Entrevista semi-estructurada / Código: EP06	279
Entrevista semi-estructurada / Código: EP07	283
Entrevista semi-estructurada / Código: EP08	288
Entrevista semi-estructurada / Código: EP09	294
Entrevista semi-estructurada / Código: E010	300
Entrevista semi-estructurada / Código: EP011	307
Entrevista semi-estructurada / Código: EP12	314
Entrevista semi-estructurada / Código: EP13	319
Entrevista informante clave / Código: EIC1	324

Entrevista informantes clave. / Código: IC2.1 y IC2.2.....	330
Entrevista informante clave / Código: IC3	333
Entrevista informantes claves. / Código EIC4.....	340
Entrevista informante clave / Código: IC5	342
Entrevista informante clave. / Código IC6	349
Anexo 4: Instrumento 1 de análisis	350
Anexo 5: Instrumentos 2 de análisis	351
Paso II. ANÁLISIS CATEGORIAS: Dimensión MOTIVOS.....	351
Paso II. ANÁLISIS CATEGORIAS: Dimensión ESTRATEGIAS	352
Paso II. ANÁLISIS CATEGORIAS: Dimensión DILEMAS	353
Anexo 6: Mapas conceptuales de Motivos.....	354
Motivos [Menos de 35 años]	354
Motivos [De 35 a 45 años].....	355
Motivos [Más de 45 años]	356
Anexo 7: Mapas conceptuales de Estrategias	357
Estrategias [Menos de 35 años]	357
Estrategias [De 35 a 45 años]	358
Estrategias [Más de 35 a 45 años]	359
Anexo 8: Mapas conceptuales de Dilemas.....	360
Dilemas [Menos de 35 años]	360
Dilemas [De 35 a 45 años].....	361
Dilemas [Más de 45 años]	362
Anexo 9: Guion de entrevistas a informantes clave	363

Índice de Tablas

Tabla 1. Los tres espíritus del capitalismo	32
Tabla 2. Evolución de la función de personal	60
Tabla 3. Tipos de competencias psicosociales	62
Tabla 4. Proceso de emprendimiento	65
Tabla 5. Acciones promueven un cambio exitoso.....	70
Tabla 6. Modelos de contraste de procesos de reinversión	71
Tabla 7. Visiones contrastantes de identidad	72
Tabla 8. Niveles de criterio sobre decisión de carrera	72
Tabla 9. Las paradojas del contexto organizativo en la era flexible	77
Tabla 10. Estados emociones según Rafael Echeverría	95
Tabla 11. Características del trabajo artesanal	101
Tabla 12. Criterios de referencia metodológica, y su conceptualización cualitativa y cuantitativa.....	112
Tabla 13. Criterios de referencia metodológica, según Cuba.....	113
Tabla 14. Abordaje metodológico: dimensiones, variables y técnicas.....	114
Tabla 15. Perfiles profesionales entrevistados	120
Tabla 16. Perfiles expertos informantes clave entrevistados	121
Tabla 17. Tasas de desempleo Comunidad de Madrid 2007-2014, por sexo.....	132
Tabla 18. Número de autónomos en España 2008-2015 (en miles).....	134
Tabla 19. Micro PYMES según forma legal	135
Tabla 20. Trabajo por cuenta propia en España 2008-2014, por rangos edad (en miles de personas).....	137
Tabla 21. Evolución trabajo por cuenta propia en España 2008-2014, por sectores (en miles de personas).....	138
Tabla 22. Sectores de actividad nacional, según género	139
Tabla 23. Sectores de actividad según sexo (Diciembre 2014).....	140

Índice de Tablas (Cont.)

Tabla 24. Número de autónomos según forma jurídica (Marzo 2015)	141
Tabla 25. Evolución autónomos “persona física”, según sin/con asalariados.....	142
Tabla 26. Evolución número y porcentaje autónomos personas física con asalariados	142
Tabla 27. Condiciones para que se detecten oportunidades de emprendimiento	147
Tabla 28. Razones y apoyos recibidos, autónomos y pequeñas PYMES.....	148
Tabla 29. Fuente de financiación, autónomos y pequeñas PYMES.....	149
Tabla 30. Dedicación de horas de trabajo al día, autónomos y pequeñas PYMES	149
Tabla 31. Salario una vez que se ha emprendido, autónomos y pequeñas PYMES.....	150
Tabla 32. Necesidad de actualizar conocimientos, autónomos y pequeñas PYMES	150
Tabla 33. Aspectos necesarios para tener éxito, autónomos y pequeñas PYMES	151
Tabla 34. Obstáculos, autónomos y pequeñas PYMES	151
Tabla 36. Organismos que deben apoyar a los emprendedores, autónomos y pequeñas PYMES.....	151
Tabla 36. Los motores del emprendedor	152
Tabla 37. Los frenos del emprendedor.....	153
Tabla 38. Informantes expertos, por ámbitos de actividad.....	154
Tabla 39. Organización privada de apoyo al emprendedor Modelo 1: Nicho de mercado con posicionamiento	167
Tabla 40. Organización privada de apoyo al emprendedor Modelo 2: Nicho de mercado sin posicionamiento	167
Tabla 41. Perfil grupo menores de 35 años, en relación a la preparación e idiomas.....	174
Tabla 42. Perfil grupo menores de 35 años, en relación al origen social	175
Tabla 43. Perfil grupo entre 35 y 45 años, en relación a la preparación e idiomas.....	176
Tabla 44. Perfil grupo entre 35 y 45 años, en relación al origen social	176
Tabla 45. Perfil grupo más de 45 años, en relación a la preparación e idiomas.....	177
Tabla 46. Perfil grupo más de 45 años, en relación al origen social	177

Índice de Tablas (Cont.)

Tabla 47. Tipo de negocio y área de negocio de los perfiles investigados	194
Tabla 48. Uso de redes sociales, <i>networking</i> y asociaciones, por grupos de edad y sexo	199
Tabla 49. Ingresos por año, antes y después de trabajar por cuenta propia	204
Tabla 50. Situación familiar de las entrevistadas	207
Tabla 51. Dedicación (horas día) mujeres madres	208
Tabla 52. Dedicación (horas al día) hombres padres	210
Table 53. Comparison between the concepts found in discourses from <i>management</i> and critical sociology.	234
Table 54. Contract work and craftsmanship.....	239

Índice de Figuras

Figura 1. Contexto previo a la crisis de 2008 y debilitación sostenida del Estado del Bienestar	43
Figura 2. Debilitación del empleo y encaje conceptual con la figura del autónomo/emprendedor.....	57
Figura 3. Identidad en transición: proceso de reinención de identidades.....	69
Figura 4. Lógica relacional A.....	91
Figura 5. Lógica relacional B	91
Figura 6. Relación sistémica entre responsable y colaborador: lógica relacional C	91
Figura 7. Dinámica relacional entre disciplinas de las organizaciones que aprenden. Círculos de influencia en el aprendizaje.....	93
Figura 8. Relación entre profesional y organización: herramientas de aprendizaje	97
Figura 9. Relación entre las dimensiones analíticas de los motivos y el cambio profesional ...	115
Figura 10. Perspectiva sistémica de las categorías y dimensiones del análisis	117
Figura 11. Análisis de las entrevistas: pasos e instrumentos.....	127

Índice de Figuras (Cont.)

Figura 12. Relación dinámica contexto – trayectoria – motivos	187
Figura 13. Relación entre los tipos de <i>trayectoria</i> y los <i>motivos</i> del trabajo por cuenta propia	188
Figura 14. Relación entre modelos referentes y edad	192
Figura 15. Relación entre trayectoria lineal y negocio.....	201
Figura 16. Relación entre trayectoria Zigzag y negocio	201
Figura 17. Discurso femenino sobre conciliación	206
Figura 18. Discurso masculino sobre conciliación.....	210
Figura 19. Discurso emocional, trayectorias zigzag.....	216
Figura 20. Dilemas trabajadores por cuenta propia.....	217

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Tasa de desempleo en Europa y España 2007-2014	131
Gráfica 2. Tasa de desempleo juvenil en Europa y España 2007-2014	132
Gráfica 3. Trabajo por cuenta propia en Europa y España 2008-2015 (en base 2008 = 100%).....	134
Gráfica 4. Trabajo por cuenta propia en España 2008-2015, por hombres y mujeres (en miles de personas)	136
Gráfica 5. Trabajo por cuenta propia en España, por hombres y mujeres (en base 2008 = 100%).....	136
Gráfica 6. Trabajo por cuenta propia en España, por rangos edad (en base 2008 = 100%).....	137
Gráfica 7. Evolución trabajo por cuenta propia en España 2008-2014, por sectores (en base 2008 = 100%).....	139
Gráfica 8. Evolución en la creación de empresas y evolución según forma legal, 2004-2012	141

RESUMEN

La Tesis parte de la hipótesis de que las mujeres profesionales que deciden emprender por cuenta propia tras una etapa como asalariadas, a diferencia de los hombres, representan símbolos de cambio a la hora de emprender un proyecto profesional propio más coherente con sus valores y de relacionarse con los demás y crear redes (Ibarra, 2004). Esto supondría la emergencia de un cambio cultural y social más profundo en el mundo laboral (Castells, 2012) bajo el paradigma del trabajo flexible y por proyectos (Boltansky y Chiapello, 2002). El objetivo de esta investigación, acotada a la Comunidad de Madrid, ha sido identificar los *motivos*, *estrategias* profesionales y personales y *dilemas* de profesionales por cuenta propia vinculados a la economía del conocimiento para valorar su significado social en relación a este paradigma dominante (Marzano, 2009).

Ha sido definido un perfil de autónomo o pequeño empresario con base a las variables sexo, rangos de edad, años de antigüedad, nivel de estudios, origen social y nivel de ingresos respecto a su trabajo anterior. Fueron realizadas 20 entrevistas, catorce a profesionales de áreas como tecnología, marketing, recursos humanos, entre otros; y seis a expertos de servicios públicos y privados de asesoría al emprendedor, de asociaciones de autónomos y de sindicatos. Este planteamiento cualitativo fue completado con: i) un análisis cuantitativo de la situación comparada del trabajo por cuenta propia en Europa y España, con énfasis en la Comunidad de Madrid; y ii) una revisión documental acerca de la evolución y características del fenómeno del emprendimiento en España.

El periodo analizado es el de un entorno de crisis y de destrucción de autoempleo (2008-2015) pero con una más rápida recuperación en el sector investigado y —liderado por la Comunidad de Madrid— entre las mujeres. En ese periodo, el autónomo “persona física” tomó el relevo a las figuras societarias como fórmula preferente para la creación de empresas. En tal contexto, las entrevistas a expertos ponen de relieve la existencia de una ‘estratificación social’ del emprendedor y cómo, ante las limitaciones de los servicios públicos de apoyo, la asesoría a estos profesionales *freelancers* se convierte en un nicho de mercado para las empresas privadas especializadas en emprendimiento.

Resultados

Motivos.- Los profesionales de menos de 35 años capitalizan la búsqueda de identidad a través del trabajo, partiendo de un análisis laboral crítico de la precariedad de los salarios y culturas organizativas en conflicto con sus valores personales —solidaridad, trabajo bien hecho— y con aspectos éticos —sentido del trabajo, conciencia social—. Denominamos *trayectorias zigzag* a las de menores de 35 años que pasaron de un proyecto a otro, y *trayectorias lineales* a las acumulativas y ascendentes en conocimiento, capital social y credibilidad. A su vez divididas en dos, las *lineales coherentes* son profesionales y madres que, a pesar de acumular posicionamiento y credibilidad, con la maternidad entran en conflicto con su trabajo y deciden emprender para conciliar su vida personal y laboral y por coherencia con sus valores; y las *lineales contextuales*, profesionales que deciden trabajar por cuenta propia por oportunidad en el mercado.

Estrategias.- Uno de los hallazgos es que los profesionales de *trayectorias zigzag* prácticamente no cuentan con estrategia de negocio y, como estrategia personal, buscan ‘al otro’ (colegas, clientes) por temor al aislamiento y soledad, y para tener retroalimentación sobre su proyecto. En estos casos, la búsqueda de identidad y posicionamiento profesional es a través de la experimentación y aprendizaje, en un marco de precariedad económica muy alta, con recursos provenientes fundamentalmente del apoyo familiar. Por su parte, en las trayectorias *lineales contextuales*, la estrategia de negocio es más solvente (posicionamiento en el mercado y clientes) por lo acumulado en la experiencia laboral anterior, y cuentan con redes de trabajo más sólidas. Aunque en los tres tipos de trayectorias se da una pérdida de ingreso de más del 50% con respecto a su trabajo como asalariado, esto es motivo de mayor preocupación en las *trayectorias zigzag* y *lineales coherentes* (ingresos menores de 12.000 euros/año). En contraste, las *lineales contextuales* tienen ingresos entre 30.000 y 60.000 euros/año.

Es revelador que para la mayoría de entrevistados, el éxito de sus proyectos depende en gran medida de sus habilidades. Esta ‘psicologización’ del éxito retrata la autopercepción de la responsabilidad individual respecto a la empleabilidad —frente a una visión estructural y colectiva— y la interiorización del paradigma dominante del trabajo flexible (Boltansky y Chiapello, 2002; Marzano, 2009; Prieto, 2011).

Dilemas.— Los jóvenes de ambos sexos de la *trayectoria zigzag* y las *trayectorias lineales* femeninas de ambos tipos se debaten entre su trabajo y cuerpo. En los primeros, esto se acentúa sobre la base de su segundo dilema: la precariedad. En los segundos, el catalizador es el tiempo: las madres sienten una mayor necesidad de poner límites al trabajo y es este, el cuerpo y sus síntomas en términos de estrés, ansiedad, el que fuerza a cambios vitales y de organización del trabajo para preservar el espacio doméstico. Esta autoconciencia de las mujeres sobre sus propios límites, también presente entre los jóvenes, revela su resistencia (Rose, 1991) a la invasión del mundo del trabajo.

Conclusiones

El hecho de iniciar y sostener un trabajo por cuenta propia ésta revelando un cambio profundo en la búsqueda de un estilo de vida y una identidad que es consecuencia de un contexto laboral precario —jóvenes; *trayectorias zigzag*— o no coherente con sus valores —mujeres y madres, especialmente; *trayectorias lineales coherentes*—. Para determinar el tipo y arraigo de tales cambios, se requiere de una investigación longitudinal que profundice en las prácticas de estos perfiles.

Finalmente, frente al estímulo de la libertad, estilo de vida y búsqueda de coherencia identidad-trabajo, el cuerpo actúa como brújula-alarma que demanda atención y cuidado en prácticamente todas las entrevistadas. Esta diferencia entre sexos en torno a los límites del trabajo se manifiesta también en la urgencia y necesidad de disponer de tiempo para una misma. Esta autoconciencia de la vulnerabilidad —derivada de la tensión trabajo, tiempo y cuerpo— es así narrada con mayor intensidad por las mujeres.

SUMMARY

This thesis sets off from the hypothesis that, female professionals who decide to become self-employed after working as employees, unlike men, represent symbols of change where they set up professional projects consistent with their own values, relationships with others and networks (Ibarra, 2004). This would mean deeper cultural and social change could emerge in the world of work (Castells, 2012) under the paradigm of flexible and contract work (Boltansky and Chiapello, 2002). The objective of this research, limited to the Community of Madrid, was to identify the *motives*, the personal and professional *strategies* and the *dilemmas* of self-employed professionals involved in the knowledge economy sector to assess their social significance in relation to this dominant paradigm (Marzano, 2009).

The profiles of self-employed workers or small business holders have been defined according to the variables: gender, age ranges, years of work, level of studies, social background and income levels at their previous work. A total of 20 interviews were conducted, including 14 with professionals in areas such as technology, marketing and human resources, among others; as well as 6 experts from public and private entrepreneurial advisory services, autonomous associations and trade unions. This qualitative approach was complemented by; i) a quantitative analysis of self-employment, comparing the situation in Europe and Spain, highlighting the Community of Madrid; and ii) a literature review about the evolution and features of the phenomenon of entrepreneurship in Spain.

In the period analysed crisis and destruction characterize the context of self-employment (2008-2015) although the investigated sector enjoys a faster recovery, even -led by the Community of Madrid- among women. In this period, the "natural person" of the self-employed worker took over from corporate entities as the preferred form for the creation of companies. In this context, the interviews with experts underline the existence of 'social stratification' among entrepreneurs and how, because of the constraints of public support services, advising these freelance professionals becomes a niche market for private companies specialized in entrepreneurship.

Results

Motives.- The professionals who are under 35 make use of the search for identity in their work. This search stems from a critical analysis of labour precariousness of wages and organizational cultures as being in conflict with their personal values like solidarity, and work well done; and with ethical issues, like the meaning of work and having a social conscience. The career paths of those under 35 that went from one project to another are referred to as *zigzag career paths* and *linear career paths* denote those that involve ascending cumulative knowledge, capital and credibility. The latter, which is in turn divided in two, is made up of: *coherent linear career paths*, professionals who are mothers and who, despite accumulating positioning and credibility, see their motherhood enter into conflict with their work and decide to become self-employed in an attempt to reconcile work and family life and to be consistent with their values; and *contextual linear career paths*, professionals who choose to become self-employed because of opportunities in the market.

Strategies.- One of the findings is that professionals of *zigzag career paths* have practically no business strategy and as a personal strategy, they seek 'the other' (colleagues and customers) for fear of isolation and loneliness, and to get feedback on their projects. In these cases, the search for identity and professional positioning is carried out through experimentation and learning in a context of high economic precarity, where resources are mainly obtained through family support. However, for the *contextual linear career paths*, the business strategy is more solvent (regarding positioning in the market and customers) due to the previous work experience accumulated and stronger work networks. Although all three path types suffer a loss of income of over 50% with respect to their work as employees, this is more problematic for *zigzag and coherent linear career paths* (with incomes of less than 12,000 euros per year). In contrast, those with *linear contextual career paths* earn between 30,000 and 60,000 euros per year.

Tellingly, according to most interviewees, the success of their projects depends largely on their skills. This 'psychologization' of success reveals the self perception of individual responsibility for employability -as opposed to a structural collective vision - and the internalization of the dominant paradigm of flexible work (Boltansky and Chiapello, 2002; Marzano, 2009; Prieto, 2011) .

Dilemmas.- The young men and women with *zigzag career paths* and the women from both types of *linear career paths* are torn between their work and their bodies. In the former, this is intensified due to their other dilemma: precarity. In the latter, the catalyst is time: a greater need to limit work is felt by mothers and it is the body, and its symptoms in terms of stress and anxiety, that forces life changes and the organization of work to preserve domestic space. The self-awareness women have of their own limits, also present among young people, reveals their resistance (Rose, 1991) to invasions from the world of work.

Conclusions

The practice of beginning and sustaining self-employment points to a profound change in lifestyle choices and searches for identity that, in the case of the young *zigzag career paths*, result from a precarious labour context, or, in the case of women and especially mothers of *coherent linear career paths*, result from a context not consistent with their values. To determine the type and extent of such changes longitudinal research, that explores the practices of these profiles, would be necessary.

Finally, when faced with the stimulus of liberty, lifestyle and the hunt for identity-work coherence, the body acts as a compass-alarm that demands attention and care for virtually all the female interviewees. This difference between the sexes regarding the limits of work is also reflected in the urgency and need to have time for oneself. This self-awareness of vulnerability - derived from the tension between work, time and the body, is thus narrated with greater intensity by women.

Capítulo I. INTRODUCTION

"... *we become particularly interested in the things
we can change*"

Richard Sennett (2008: 120)

This thesis is the result of a process of exploration, research and reflection about the world of work and the changes that are occurring in it, particularly with regards to the self-employed person.¹ From the outset, the focus of the PhD candidate centered around understanding the implications of changing career for those who, after working as employees, decide to work for themselves and how the effects of the change are perceived and experienced. The exploration of this transition towards and into self-employment includes analyses of the *motives*, *strategies* and *dilemmas* of women and men registered as self-employed or entrepreneurs. In this analysis special attention is paid to *sociability* and the search for *others* as strategies to address the context of uncertainty (Bauman, 2007, Boltansky and Chiapello, 2002) as well as whether the figure of the self-employed person reproduces the flexible working paradigm based on excellence (Madrazo, 2009).

The subject matter of this thesis, as well as the approach of the research, are the fruit of experience teaching generations of young students in the Carlos III University and Complutense University in Madrid from 2009; in different departments such as business economics, sociology and finally social psychology, coupled with professional experience in the field of human resources consultancy.

The motivations of the PhD candidate carrying out this investigation are closely related to certain premises. One is the consideration that work dignifies the lives of people,

¹ The self-employed are here understood to be entrepreneurs, freelance workers and small business women and men in small businesses (in terms of number of employees)

qualifying and integrating them into society; and therefore, continues to be a source of identity, well-being and sociability in the lives of individuals and groups. This comes into conflict with theories coming from critical sociology that raise some critical issues relating to structures, such as increased social instability, the alienation of the worker and a non coercive control that works more subtly by means of the flexible work paradigm reinforced by financial capitalism (Boltansky and Chiapello 2002; Crespo and Serrano Prieto, 2009; Sassen 2014).

To a great extent these changes to the work paradigm are reflected in the data collected in the quantitative analysis - those relating, for example, to increasing inequality and social precarity. Considering this panorama, the aim was to observe and analyze self-employment, focusing on the business sector of the *knowledge economy*.

As Richard Sennett explains in "The Craftsman", work involves growth and development, but this is a process that does not take place without dilemmas, contradictions and rifts. Meanwhile, the professional and personal changes resulting from going from a job-for-life to contract work (Bauman, 2007) make this a fertile research field in which to identify trends and new phenomena in the social microcosm represented here by the professional profile investigated.

The theoretical framework for this research is multidisciplinary. First, it is based on the critical sociology school (Boltansky and Chiapello, 2002), (Castells, 2012), (Crespo, Prieto and Serrano 2009) (Fernandez 2007), (Bauman, 2007), (Sennett, 2002, 2008, 2012) and (Sassen 2014), among others. From this perspective a paradigm of flexible work is configured in which *subjectivity* is one of the main elements and accordingly, finding work is attested to be the responsibility of the individual. Second, this framework has been enriched by contributions from the sociology of organizations (Kaufmann, 2008) and relevant authors in the field of *management* (Peters 1994, Senge 2005, Ibarra 2004) who propose a *liberal perspective* regarding the individual development of professional skills. Basing the theoretical approach on critical, liberal and pragmatic theorists has given the thesis a more comprehensive view of the subject matter. The risks of the *flexible era* have also been explored (Boltansky and Chiapello, 2002) from the perspectives of the psychology of work and psychosocial risks, as well as the sociology of emotions and moral sociology (Bericat, 2002).

Alongside the above, for specific chapters of the thesis, reports related to the study and analysis of self-employment, such as the report *Global Entrepreneurship Monitor*, have been consulted.

Defining the object of study and the professional profile was complex. As the chapter on methodology will reveal, after spending a long time rethinking the subject matter of the investigation, the decision was made to consider a diverse range of professional sectors, as long as they could all be brought together under the category of professionals in the *knowledge economy sector*,² in order to identify common patterns. The research methodology, in its turn, is structured around a qualitative approach. This means that from the discourses of the self-employed it is possible to identify and understand narratives about the *motives* that lead them to "opt " for self-employment, the *strategies* adopted - in the professional as well as the personal sphere - to continue being self-employed or freelance over time -and, most importantly, the *dilemmas* they face.

The field work was limited to the territory of the Community of Madrid, where 14 professionals were interviewed. In addition, it was considered appropriate to take into account the opinions of experts in the area of self-employment from different sectors such as: representatives from the public sector agencies responsible for assistance and information on entrepreneurship of the Community of Madrid and Madrid City Council; two private sector organizations involved in social entrepreneurship and other types of business, including the global and the scalable; and finally, the perspective from the camp of union organizations and traditional freelance worker associations. A total of six interviews were carried out with these experts, although on some occasions an institution was represented by more than two people.

The research stay in the Management Department at the University of York took place during the analysis phase and was very inspiring. Allowing, as it did, for the incorporation of key texts from the perspective of the so-called Anglo-Foulcauldians - specifically that

² Here sectors relating to business consulting, information technology , marketing , ecology , among others are referred to. They are all areas involving expertise and qualifications to justify the added value of *knowledge* in the development of their professional practice; professional sectors that emerge with the *new economy* are also called *emerging sectors*.

of Niklas Rose (1991), enhanced using the work of other authors - into the theoretical framework.

The thesis process has involved constant and sustained learning in the exercise of research practice.

The structure of the thesis

The thesis is structured following a classic pattern. Beginning with a theoretical framework, which is then followed by an explanation of the methodological design, the text then progresses with chapters on the analysis of the information gathered, to finish with the presentation of the conclusions.

Thus; to turn to the first section, the literature review is to be found in the two chapters on the theoretical framework. First, in Chapter 2, the main theories that allow for the analysis of changes in the current labour context in general, and its application in relation to self-employment in particular, are put forth. The starting point of this chapter is the work of authors (iconic in the field of the sociology of work) who focus on the study of the transition from Keynesian capitalism to financial capitalism and its consequences in the renowned *flexible era*. In line with this, central issues that focus the analysis of the current context emerge: on the one hand, those aspects that relate to the concept of *vulnerability*; and secondly, how the link with "the other" is built in this context.

The route taken through this analysis of the *flexible era* is guided by certain ideas that are central to this research: change in the management of human resources in organizations; the importance of *subjectivity* and emotions for the concept of competence; and, in turn, the symbolic power of the discourse of entrepreneurship or self-employment as a social symbol of self-sufficiency, *employability* being the culmination of this self-sufficiency. Finally, we reflect on the importance of self employment in connection to the construction of identity and the strategies developed in the process of "reinvention" and changing careers (Ibarra, 2004).

In chapter 3 the theoretical framework based on the concepts of *vulnerability* and *sociability* is introduced. The former is dealt with from the work psychology perspective and from the theory of psychosocial risks. Moreover, turning to the sociology of

emotions, the contribution of diverse theorists on emotions such as fear and anxiety, guilt, shame and depression in today's work environment, specifically in the framework of self-employment is explored.

Then, turning to the latter - *sociability*- a description is made of how issues such as learning, ethics and sociability, have been considered and analysed in the literature reviewed. Moreover the weight attached to them as elements to consider in the study of self-employment in the current context is reported. In this theoretical review, an attempt has been made to unravel the ways in which links with others are maintained or transformed, and how these different links lead to (or don't lead to) collective learning. One example is recognizing and acknowledging the ethical dimension to these links. In concrete, a theme of great concern in this research is understanding how gender has been dealt with in the different analyses of the self-employed worker, the object of study. And to what extent women can be perceived (or not) as vehicles or symbols of a change in issues relating to learning, bonding with others and sociability. Finally, the *dilemmas* found in the opportunities and risks of the *flexible era* are pointed to using the work not only of theorists from the standpoint of critical sociology, but also from the perspective of *management*.

Chapter 4 charts the methodological design, that is, the objectives of the research, the profiles of the interviewees and the analysis strategy. The methodology is based on qualitative analysis and implements semi-structured interview techniques and the questionnaire. Furthermore, it was considered appropriate to review data from various official and representative sources to understand the scope of the phenomenon of self-employment in its structural dimension in Europe and Spain and, more specifically, in the Community of Madrid. Finally, the analysis strategy used on discourses collected in interviews is explained: in its successive stages (by subject, by sex and by age group) to finish with the aggregated interpretation of discourse linked to the three dimensions of analysis: motives, strategies and dilemmas. Here, it was considered important to ensure the rigour of the analysis strategy due to the involvement of the PhD candidate with the object of study.

Chapter 5 analyses the context, scope and practice of self-employment from both qualitative and quantitative viewpoints in Europe, Spain and the Community of Madrid.

This chapter is considered appropriate in order to help complement and give a frame of reference for the findings from the qualitative analysis framework. Working from an individual perspective, the socio-economic profiles of the freelancers interviewed are also incorporated herein, which certainly makes for a better understanding of their discourse, analysed in the following chapter. Finally, this contextual framework is completed with the analysis of interviews with key expert informants in relation to self-employed workers, not only from the public area of the Community of Madrid, but also from specialized private entrepreneur organizations, and associations of freelance workers and unions.

Chapter 6 offers a detailed analysis of the *motives, strategies and dilemmas* of the self-employed. The motives incorporate aspects such as career paths and the reference points this type of workers have. The *strategies*, that are divided into professional and personal, are related to the business and, in particular, to the stage of the business and the business model, to the values, the assistance they receive and the skills that they consider to be important. The personal strategy integrates variables such as personal reconciliation and quality of life. Finally, *dilemmas* are analysed working from contradictions in the discourse regarding its account of needs and difficulties, and how uncertainty affects them and how this is managed.

Chapter 7 reveals the conclusions of the thesis relating to important *findings* on the *motives, strategies and dilemmas*, and moreover, responding to the initial hypotheses, draws conclusions in relation to social change and *sociability* in self-employment.

The bibliography and annexes follow chapter 7. In the body of annexes, the analytical tools, in their successive stages, can be consulted, as well as the conceptual maps drawn from this analytical exercise, the interview transcripts and the techniques used.

Capítulo II. EL TRABAJO Y EL CONTEXTO DEL TRABAJO POR CUENTA PROPIA

.... No sé cuales son los programas políticos que surgen de esas necesidades internas, pero sí sé que un régimen que no proporciona a los seres humanos ninguna razón profunda para cuidarse entre sí, no puede preservar por mucho tiempo su legitimidad”

La corrosión del carácter. Richard Sennett (2000:155)

II.1. El trabajo: un antes y un después

Actualmente afrontamos un contexto socioeconómico de cambio que nos instala en lógicas y dinámicas que las ciencias sociales intentan categorizar, describir y comprender. Antes de la crisis financiera global del año 2008, los científicos sociales acuñaban conceptos como la sociedad del riesgo (Beck, 2008), sociedad líquida (Bauman, 2006), sociedad de la información y red (Castells, 2001) o la transición de la sociedad industrial a la postindustrial (Bell, 2006).

Estas categorizaciones ya avanzaban un cambio en el paradigma del trabajo. Desde la perspectiva de la sociología del trabajo, la concepción moral del trabajo como realización personal característica de la sociedad actual está sustentada en tres pilares. El primero es la concepción de la vida laboral como carrera; el segundo, la noción del trabajo como medio de realización personal; el tercero, la consideración de los problemas como reto personal (Crespo, Prieto, Serrano: 2009).

La autora Saskia Sassen (2014) sostiene que, antes de los años setenta del siglo pasado, la generación de empleo era una forma de garantizar la integración de los trabajadores como potenciales consumidores, en tanto que, en las dos décadas previas a la crisis financiera desencadenada desde el año 2008, las nuevas lógicas económicas financieras presencian un creciente número de personas, empresas y lugares que son expulsados de

la sociedad (Sassen, 2014).³ A su vez, Luc Boltansky y Eve Chiapello en “El nuevo espíritu del capitalismo” acuñan el concepto de *empleabilidad* refiriéndose a la condición que garantiza el acceso al trabajo. Esta condición pone de manifiesto la importancia del desarrollo de las capacidades de los potenciales empleados para mejorar sus posibilidades de inserción en el ámbito profesional (Boltansky y Chiapello, 2002).

Todas estas categorizaciones recogen las transformaciones que se producen en el mundo del trabajo y la sociedad, y que hacen que sea el individuo quien gestione su cambio de posición. Y será éste, como sujeto autónomo, quien asuma la *responsabilidad* de sus posibilidades de inserción laboral y social (Marzano, 2009). Dicho de otro modo, el característico problema social del empleo de la sociedad industrial se ha convertido en un problema personal (Crespo, Prieto, Serrano, 2009).

En este marco, una de las constantes ha sido, y sigue siendo, la permanencia del sistema económico capitalista a pesar de sus múltiples transformaciones y sus cambios ideológicos (Boltansky y Chiapello, 2002:33), con base a los cuales ha ido evolucionando según los diferentes enfoques teóricos. Esta evolución del sistema económico capitalista puede verse reflejada en torno a cuatro dimensiones —la acumulación, el estímulo, la justicia y la seguridad— analizadas por Carlos Jesús Fernández (2007) a partir de la obra de Luc Boltansky y Evé Chiapello. El autor analiza el discurso del *management* que sostiene a nivel ideológico, los cambios que se han venido dando en las diferentes etapas del sistema económico actual. La primera se refiere a las formas de los procesos de acumulación, con sus consecuentes cambios en el mundo del trabajo; la segunda, al estímulo, o lo que podemos entender como motivación para hacer crecer el propio sistema económico; la tercera, la justicia, que está relacionada con la legitimación el propio sistema económico; y por último, las formas de seguridad que son obtenidas bajo la fórmula de diferentes recompensas. Según el autor, tanto las organizaciones como los profesionales, han tenido que irse adaptando a estos cambios del sistema económico en diferentes periodos denominados “espíritus del capitalismo”. Ello se puede explicar con más detalle en la Tabla 1.

³ Saskia Sassen en una obra reciente investiga sobre la lógica subterránea del capitalismo financiero. Desde esta óptica contempla cómo el funcionamiento de las finanzas puede generar más allá de la desigualdad la exclusión social de lugares y personas. (Sassen, 2014).

Tabla 1. Los tres espíritus del capitalismo

	Primer Espíritu (fines siglo XIX)	Segundo Espíritu (1940-1970)	Tercer Espíritu (desde la década de los 80)
Formas del proceso de acumulación del capital	Pequeñas empresas familiares. Capitalismo burgués	Grandes compañías industriales Producción de masas Política económica estatal	Empresas en Red Internet y biotecnología Finanzas globales Producción variada y diferenciada
Estímulo	Libertad dentro de las comunidades locales Progreso	Oportunidades de carrera Posiciones de poder Efectividad posible en los países “libres”	No más jefes autoritarios Innovación y creatividad Cambio permanente
Justicia	Una mezcla entre justicia familiar y justicia del mercado	Meritocracia evaluando la eficiencia <i>Management</i> por objetivos	Nuevas formas de meritocracia: movilidad, habilidad para tejer redes Proyecto: oportunidad para mejorar la empleabilidad
Seguridad	Propiedad personal Relaciones personales Caridad Paternalismo	Planificación a largo plazo Desarrollo de carreras Estado del Bienestar	Para los que se mueven y se adaptan, los que saben gestionarse a sí mismos, las compañías les proporcionarían recursos

Fuente: Adaptado de Fernández, 2007

Siguiendo la propuesta de Luc Boltansky y Evé Chiapello (2002), a través de la obra de Fernández (2007), el sistema capitalista habría evolucionado a lo largo de tres periodos históricos (Chiapello y Flairclough 2002, Cf. Fernández 2007:53). En este texto, los tres espíritus del capitalismo son analizados teniendo en cuenta el discurso de la gestión empresarial. Estos discursos suponen un medio de difusión importante de los modelos normativos del capitalismo (Fernández 2007:52), es decir, de la ideología que los sustenta. Estos modelos normativos son estructurados en base a las cuatro dimensiones recogidas en la Tabla anterior, es decir:

- a) en primer lugar, el proceso de acumulación de capital, que va evolucionando a lo largo del desarrollo del capitalismo, desde la empresa familiar a las grandes corporaciones y a las empresas en red;

- b) en segundo lugar, el estímulo, que haría referencia al motor que impulsa dicho espíritu, desde la noción de progreso hasta la de innovación y creatividad;
- c) en tercer lugar, la justicia entendida como justificación del bien común (Boltansky y Chiapello, 2002:140), cuya concepción evoluciona hacia nuevas formas de meritocracia definidas en términos “la vida por proyectos”; y
- d) por último, la seguridad que se va desarrollando hacia una mayor capacidad de movilidad y adaptación, muy relacionada también con el tipo de meritocracia descrita arriba y que está basada en la vida por proyectos, paradigma del cambio del mundo del trabajo, como veremos más adelante.

En el Tercer espíritu del capitalismo, que describiría el momento actual, los procesos de acumulación de capital están directamente relacionados con organizaciones que trabajan en red, que afrontan la internacionalización y la globalización de la economía, además de la segmentación y diversificación del mercado. La consolidación del Tercer espíritu del capitalismo ha requerido un aumento paulatino de la flexibilización interna —basada en las profundas transformaciones de la organización del trabajo— y externa —a través del aumento de la subcontratación (Boltansky y Chiapello 2002:300-302), la deslocalización y otras formas de flexibilización de las condiciones de trabajo. A su vez, esta flexibilidad externa implica una pérdida progresiva de los derechos sociales de los trabajadores y, por lo tanto, desencadena un aumento y una generalización de la precariedad laboral que afecta de forma desigual a los diferentes sectores sociales.

A este respecto, el informe de enero del presente año (2015), *World Employment Social Outlook: The Chainchining Nature Of Job* elaborado por la Organización Mundial del trabajo (en adelante, OIT) recoge cuestiones que merecen ser destacadas en relación al empleo y el mercado de trabajo. El estudio realizado ha tenido en cuenta los patrones de empleo de más de 180 países y los aspectos más relevantes son los siguientes:

- Por un lado, se consolida la tendencia al trabajo temporal, y esto es puesto en relación con el bienestar de la vida de las personas y la cohesión social.
- Por otro lado, este tipo de trabajos temporales implica una pérdida del poder adquisitivo de los trabajadores.

Según el citado informe, todo ello nos alerta acerca de la importancia de la protección social y cobertura de los trabajadores fundamentalmente, y en particular de los trabajadores por cuenta propia.

Ahora bien, según los autores Luis Enrique Alonso y Carlos Jesús Fernández Rodríguez, lejos de que la precariedad laboral sea un síntoma o característica del cambio del sistema capitalista en sus diferentes evoluciones, ésta ha de ser entendida como un elemento estructural del propio sistema. La precariedad, según estos autores, no puede considerarse únicamente una disfunción, una única irregularidad fruto de desajustes en el nuevo escenario económico *postfordista*. Por el contrario, es un factor absolutamente esencial en su funcionamiento óptimo (Alonso, Fernández 2009:230-231 Ct. Crespo, Prieto, Serrano 2009).

A este respecto, podemos destacar que desde la década de los ochenta se ha producido un fortalecimiento de los procesos de acumulación del capital que, unido a la tendencia de trabajos fragmentados, han consolidado dinámicas que expulsan a la gente de la economía y de la sociedad (Sassen, 2014). La diferencia, según la autora, es que los espíritus capitalistas anteriores —tales como el capitalismo keynesiano de después de la II Guerra Mundial—, a pesar de las dinámicas de acumulación y de asumir la desigualdad inherente al propio sistema, integraban a las personas como consumidoras, pues eran parte de la subsistencia del sistema. Sin embargo, a partir de la consolidación de las dinámicas de expulsión propias del *capitalismo financiero*, se necesitan pocas personas para la acumulación de capital, hay empresas sin trabajadores, no son necesarias las personas como consumidoras, y por lo tanto, estas dinámicas se acrecientan en aspectos como: desempleo, pobreza, suicidio, desplazamiento del hogar y de la tierra, y el encarcelamiento (Sassen; 20014:92). En el análisis realizado por la autora, la lógica de acumulación implica la creación de negocio a través de la tierra, la explotación sin límites de la tierra y la biosfera. El no cuidado del medioambiente, la búsqueda de mayores cotas de explotación del sistema, es presentado haciendo una analogía entre la propia tierra y la ciudadanía. En tanto que la tierra se explota sin tener en cuenta el impacto en las generaciones futuras, a los ciudadanos se les expulsa del sistema (sin empleo, sin casa) sin tener en cuenta su impacto social y moral (Sassen, 2014).

En Toda esta lógica de acumulación compleja, aquello que actúa como estímulo e impulsa el Tercer espíritu del capitalismo es el desarrollo de valores como la creatividad y la innovación de los profesionales, quienes deben aprender a desarrollar un liderazgo diferente al basado en el autoritarismo, que caracterizaban las formas jerárquicas desarrolladas en las grandes empresas en el momento de máximo auge del Segundo espíritu del capitalismo. Estos nuevos valores son el motor de este Tercer espíritu que, además, encuentra su área principal de desarrollo en la *subjetividad* del individuo.

Unido a ello, una de las claves para entender cómo opera el capitalismo en nuestros días, el definido como Tercer espíritu del capitalismo, implica analizar la dimensión de justicia. El concepto de *bien común* (Boltansky y Chiapello, 2002:140) que impera en estos momentos se desarrolla a partir del desarrollo de nuevas formas de meritocracia que están relacionadas, por un lado, con la capacidad de tejer redes —siendo la creatividad y la flexibilidad las consignas a seguir en los “mercados del éxito” para obtener un mayor reconocimiento (en términos de ingresos económicos, de estatus o reconocimiento social, de legitimidad) —, y por otro, se incentiva el *desarrollo personal* dentro de la gestión empresarial (*management*). Según esta última, las organizaciones pueden requerir de todas las capacidades de las personas para desarrollarse plenamente, de ahí que se conecte con parcelas de la *subjetividad*. Esto supone poner en funcionamiento una serie de capacidades que no encajan en ningún modelo de cualificación formal clásica. Así se configuran, como una herramienta más, desde la capacidad de escucha a la capacidad de empatía —en el sentido de ponerse en el lugar del otro— o la imaginación; todo ello con el fin de fomentar el desarrollo de un tipo de liderazgo alternativo al autoritario (Boltansky y Chiapello, 2002:141). Será el concepto de *competencia* el que englobe el desarrollo de estas capacidades subjetivas para así poder ser más *empleable* en el mundo de un trabajo tan cambiante.

En la dimensión de justicia que caracterizaría al Tercer espíritu del capitalismo, Boltansky y Chiapello desarrollan una de las ideas-fuerzas fundamentales de su obra, la noción de proyecto, a través de la cual explican el nuevo papel que juegan las emociones en las organizaciones. En el sentido que le dan estos autores, la noción de proyecto se refiere al valor otorgado a los profesionales que saben gestionar el cambio, que tienen o desarrollan una gran capacidad para trabajar con personas muy diferentes, mostrándose flexibles y

abiertos cuando se trata de cambiar de proyecto, y con potencial para adaptarse a las circunstancias también cambiantes. Ello supone, además, una ventaja comparativa en su progresión profesional (Boltansky y Chiapello, 2002:142-145) y, probablemente, un reconocimiento en términos económicos.

Finalmente, con respecto a la forma en que se percibe la seguridad en este Tercer espíritu del capitalismo, el concepto clave desarrollado en esta nueva concepción del universo de trabajo remunerado es el de *empleabilidad*. La seguridad viene dada por el aumento del nivel de empleabilidad de los profesionales, por la capacidad de pasar de un proyecto a otro (Boltansky y Chiapello, 2002:147). Es entonces cuando se acrecienta el sentido de responsabilidad al que aludíamos anteriormente y con el que el individuo ha de lidiar para lograr su inserción laboral.

En este sentido, el Tercer espíritu del capitalismo afecta a las organizaciones en su estructuración interna y en la gestión de las personas. Si se sigue la clasificación realizada por Anthony Giddens, comúnmente banalizada en la comunidad sociológica, se puede clasificar las organizaciones en mecanicistas y orgánicas (Giddens, 2001:452). En tal caso, las organizaciones de tipo orgánico serían las que encajarían en las características del capitalismo que “aprende”, generalizado en las sociedades occidentales a partir de la década de los ochenta.

Ahora bien, en el ámbito organizativo se asume que estos dos modelos de organización se interrelacionan y forman parte, combinadamente, de la cultura y del clima organizativo. El *estilo mecanicista* se asocia a sistemas burocráticos en los que existe una clara línea jerárquica de mando y la comunicación fluye verticalmente. Mientras, el *estilo orgánico* se vincularía con la imagen de una “organización viva”, es decir, una organización horizontal que da valor a las personas en su singularidad e intenta extraer el máximo potencial de las mismas para mejorar su desempeño y/o su productividad. Esta especificidad de aquello que las organizaciones *orgánicas* comprenden, constituiría una síntesis de las características centrales de este Tercer espíritu del capitalismo, basado en la vida por proyectos, donde los profesionales incorporan su *subjetividad* para el desarrollo de su trabajo (Boltansky y Chiapello, 2002:143).

En el nuevo contexto del trabajo del Tercer espíritu del capitalismo, la subjetividad se pone en funcionamiento, se hace operativa, a través del desarrollo de la noción de *empleabilidad* y basándose en el concepto de *competencia*. Así, las *competencias* serán la bisagra que legitima la responsabilidad individual en la inserción laboral y, también, en la propia movilidad social de los profesionales. Para desarrollar las *competencias*, se hace cada vez más necesaria la constante formación de los profesionales (Crespo, Prieto, Serrano 2009). A más formación, mayor preparación y mayor *competencia*. A mayor *competencia*, mayor *empleabilidad* y, por lo tanto, más posibilidades de movilidad social. Todo lo anterior, recordemos, se desprende del discurso normativo del *management* analizado por Carlos Jesús Fernández Rodríguez (2007) a través de la obra de Boltansky y Chiapello (2002).

Ahora bien, en torno a la movilidad social —al menos en España—, Idelfonso Marqués Perales (2015) en la obra “La movilidad social en España” rompe con este *mito* de la formación y analiza el movimiento de las clases sociales desde los años cincuenta del siglo XX teniendo en cuenta el origen social de los investigados. Uno de los hallazgos más importantes de esta investigación pone de relieve la influencia indirecta de la formación en la movilidad social ascendente, siendo otros tres factores más relevantes. Estos factores son el capital económico, social y cultural. Según el autor, las personas que poseen más recursos económicos, sociales y culturales suelen ser mejor valoradas por los empleadores, es decir, muestran más méritos. Sin embargo, estos méritos pueden ser fruto de ventajas asociadas al origen familiar (Márquez, 2015:152).

Este Tercer espíritu del capitalismo es denominado como *empático* por Jeremy Rifkin en su obra “La civilización empática”. El autor considera que los cambios económicos y sociales a lo largo de la historia y de la civilización se producen cuando convergen sendas transformaciones importantes en el sistema de comunicaciones y en el energético. En el caso que nos ocupa, el capitalismo estaría virando hacia una nueva y tercera revolución industrial, con Internet como el cambio más importante en el sistema de las comunicaciones, junto con el uso de energías renovables en el sistema energético. Según el autor, “las empresas ya han empezado a establecer los cimientos de una infraestructura y un mercado que los líderes empresariales han bautizado con el nombre de ‘capitalismo distributivo’” (Rifkin, 2010:508). Este tipo de capitalismo se basa en la colaboración, la

empatía como capacidad humana y en internet como simbología de un mundo más circular y colaborativo, en el que lo importante es el acceso a la red, al círculo, bien sea la comunicación, la energía o cualquier otro tipo de bien, y la participación y comunicación de los ciudadanos.

Según el autor, Internet está convirtiendo el mundo en una gigantesca ágora pública en la que, literalmente, miles de millones de personas pueden conectarse, colaborar y crear valor añadido, conjunta y simultáneamente en tiempo real. Aspectos como la inclusión y el acceso cobran fuerza frente a la autonomía y la exclusión. Además, este capitalismo distributivo destaca por su mayor sensibilidad ante la diversidad humana, la predispone a ser la generación más empática de la historia. De alguna forma las características de la distribución, la participación y la jerarquía no pueden hacerse sin la empatía (Rifkin, 2010).

En lo que afecta al mundo del trabajo, este *capitalismo distributivo* nos lleva a formas de trabajo y de gestión en red porque se adaptan mejor al nuevo contexto global, pero también para dar cabida a nuevas generaciones que se sienten más cómodos con formas de acción transparentes, no jerárquicas y cooperativas (Rifkin: 2010:535).

Ahora bien, más allá de lecturas del contexto divergentes, ¿Qué implican estos cambios en el mundo del trabajo? ¿Cuáles son las consecuencias para los profesionales? ¿Qué competencias se requieren en este nuevo contexto?

II.2. Cambios en el mundo del trabajo

Los cambios en el mundo del trabajo han sido ampliamente estudiados en el contexto de *la sociedad posmoderna* (Lyon, 1999). Si bien la noción de modernidad está en discusión⁴, lo que sí se alcanza a reconocer desde la sociología es que la sociedad ha

⁴ En sociología existe cierta discusión sobre el término modernidad. Podemos entender la modernidad como el periodo caracterizado por la razón y la fe en el progreso (Lyon, 1999) y que según algunos autores finaliza con la caída del muro de Berlín y la nueva configuración política que, junto con los cambios económicos y culturales, deriva en un nuevo tipo de sociedad llamada postmoderna. Uno de estos autores es Jean Baudillard. Otros sociólogos consideran, sin embargo, que la modernidad está en cambio. Por ejemplo,

cambiado vertiginosamente desde mediados del siglo XX y principios del siglo XXI. A esto han contribuido las transformaciones en el ámbito socioeconómico en términos de globalización, avances científicos, desarrollo tecnológico y sistemas de comunicación, entre otros. Desde diversas perspectivas teóricas, a estos cambios sociales se les atribuye un término calificativo que describe bien las características que intentaremos más adelante desarrollar en el ámbito que nos interesa, es decir, el trabajo. Nos referimos al hecho de que diversos sociólogos han denominado este nuevo contexto como *sociedad del riesgo* (Beck, 1996), *sociedad de la información y red* (Castells, 2001), *sociedad líquida* (Bauman, 2007), *era flexible* (Boltansky y Chiapello, 2002) o *sociedad posmoderna* (Lyon, 1999), entre otros.

Otros autores ponen el acento en consolidar nuevas categorías que ayuden a explicar los efectos y condiciones de este paradigma del trabajo, es decir, la desigualdad, la falta de identidad y carácter (Sennett, 2002), o las dinámicas de expulsión social cuya cristalización se ha producido a partir de la crisis del año 2008 (Sassen, 2014). Otros autores, como Jeremy Rifkin a finales del siglo XX, alertaban sobre las profundas transformaciones del trabajo y el mantenimiento de un desempleo estructural difícilmente asumible por los países desarrollados, debido fundamentalmente al desarrollo tecnológico y al desplazamiento de la mano de obra del futuro por la tecnología inteligente (Rifkin, 2006:28). Rifkin hace referencia, por un lado, a la instalación de una élite que controlará la economía global de la alta tecnología y, por otro, alerta acerca de un creciente número de trabajadores con pocas esperanzas de lograr un empleo digno (Rifkin, 2006).

Todas estas perspectivas son interesantes en la medida que ayudan a comprender y explicar en parte *el poliedro de complejidad* que configura la sociedad actual y con ella el mundo del trabajo remunerado. En esta composición, el foco de atención para la Tesis son figuras como la de autónomos, emprendedores y empresarios, en adelante trabajadores por cuenta propia, dentro del contexto del trabajo en el que confluyen.

Anthony Guiddens habla de una nueva caracterización de la modernidad, como tardía, mientras que para Habermas la modernidad sería un proyecto inacabado (Ibídem:73). Si bien esta discusión sigue abierta en la producción teórica, es obvio que la sociedad posmoderna y sus cambios se explican también por la propia modernidad. (Ibídem, 1999)

II.2.1. Sociedad líquida, flexibilidad, trabajo por proyectos e individuación de la responsabilidad en la empleabilidad

Volviendo al contexto social, Zigmund Bauman define los cambios sociales como el paso de la *sociedad sólida*, sustentada en un mundo lleno de certidumbre, a la *sociedad líquida*, en la que la incertidumbre se instala en cualquier ámbito social, especialmente el trabajo. La solidez del trabajo fijo y para toda la vida característico de la sociedad moderna⁵ se desplaza a la liquidez del trabajo *por proyectos* (Boltansky y Chiapello, 2002). Este contexto caracterizado por la globalización económica, el desarrollo de las tecnologías de la comunicación e información y el consumismo diversificado y diferenciado, es el contexto al que han de adaptarse las organizaciones y los profesionales.

La vida por proyectos en el ámbito del trabajo implica pasar de un proyecto a otro, de una compañía a otra. De la posibilidad de obtener un empleo, se pasa a la posibilidad de participar en varios proyectos profesionales a lo largo de la vida laboral. Cuando hablamos de empleo nos referimos a un *contrato social* basado en una relación entre capital y trabajo regulada por el Estado. Es en este contexto donde tiene sentido la idea de derechos sociales como mecanismo de protección colectiva. Tal y como recoge Luis Enrique Alonso (2000), ya desde los años ochenta del pasado siglo se observa la debilidad de la relación entre capital y trabajo y, por lo tanto, la tendencia a sustituir la calidad del empleo y su protección a nivel de derechos sociales.

Según este autor, la salida de la crisis de los años setenta se ha producido a través de la desregulación del mercado de trabajo, siendo el empleo juvenil el estandarte de la necesaria flexibilidad y de la libre circulación de la fuerza de trabajo (Alonso, 2000:79-80). A su vez podemos hablar de un cambio de orientación ideológica en la intervención estatal en los mercados de trabajo, des-colectivizando, fragmentando y des-socializando la relación salarial y haciendo al individuo responsable de su posición en el propio mercado de trabajo.

⁵ Según el autor David Lyon, la sociedad moderna se podría contextualizar desde la Revolución francesa (1789) hasta la caída del muro de Berlín (1989). (Lyon, 1999:25). En el ámbito del trabajo este periodo se relaciona con la sociedad industrial y la producción en masa, además del auge de la modernidad y la consolidación de la familia nuclear, siendo en términos muy reduccionistas un periodo de cierta certidumbre social.

La mencionada flexibilidad de la fuerza de trabajo va unida a la adaptabilidad y la “empresarialidad” como ejes centrales, necesarios en la construcción política de mercado de trabajo (Alonso, 2000). Dentro del denominado Tercer espíritu del capitalismo mencionábamos a empresas o el autoempleo y trabajo autónomo, pero también se incorporaba el marcador simbólico de que el individuo es, cuando menos, empresario de sí mismo, calculador y arriesgado, y no simple pasivo de la contratación adverso al riesgo. (Alonso, 2000:82).

Las políticas activas de empleo han puesto el acento en el ámbito de la producción de capital humano y la “adquisición-subsuencionada” de *competencias* dando lugar al amplio abanico de formación, renovación y actualización en los conocimientos y saberes (Alonso, 2000). Estos dispositivos de formación lo han sido tanto para el trabajador por cuenta ajena, como —en el ámbito que nos ocupa, a partir del año 2013 con la Ley de Emprendedores de la Comunidad de Madrid— para el trabajo por cuenta propia.

La *flexibilidad* que requiere el capital para seguir creciendo hace que los derechos sociales sean un peso, un lastre, que no permite la rapidez y agilidad requerida en la lógica de los cambios económicos del sistema capitalista actual. Además, tras la consolidación de nuevas lógicas financieras, se facilita el crecimiento del capital no del trabajo (Alonso, 2000; Sassen, 2014, Zubero 2000). Obtener un empleo con protección está más garantizado en el contexto de la década de los ochenta que en el contexto que se abre tras la crisis financiera del año 2008. El riesgo de no conseguir un empleo es mucho mayor hoy para quienes no han estudiado que para quienes están muy cualificados (Beck; 2008:41).

Además, hay un elemento importante a tener en cuenta, y es el hecho de que paulatinamente, en la medida en que el estado del bienestar va perdiendo terreno a través de la aplicación de políticas liberales, y se va consolidando la globalización y el desarrollo tecnológico, a su vez se va posicionando esta responsabilidad individual ante las posibilidades de encontrar un empleo y se va trasladando el peso de los derechos hacia las posibilidades de *empleabilidad* como un *continuum*. Esta lógica se reconfigura y

refuerza tras la crisis de 2008, pero previamente ya se estaba consolidando a partir del auge del neoliberalismo⁶ (Castells, 2012; Sassen, 2014).

A este respecto, el sociólogo español Carlos Prieto (2009) explica la pérdida paulatina de las condiciones del empleo y apela al concepto de *empleo indecente* producido por varios factores, entre ellos, las consecuencias de las políticas liberales implementadas en España desde el año 1994 al 2007 y sustentadas en un tejido económico débil y sin industrias, sustentado, básicamente, en la construcción y el turismo. Tales políticas serán la base, además, para que surja la crisis y sus negativas consecuencias en el empleo. Un cambio sustancial con respecto al empleo es que un trabajador con empleo antes de la crisis del año 2008 superaba generalmente el umbral de la pobreza; por el contrario, un trabajador con empleo y trabajo, generalmente temporal, puede con más probabilidad que antes ser pobre después del año 2008.

Este contexto económico y social posterior al periodo de entreguerras, también denominado *capitalismo keynesiano*, es un *continuum* histórico hasta la consolidación más actual de la lógica del *capitalismo financiero*, que se sustentará en el paradigma tecnológico y en el cambio hacia la *cultura de la libertad* y que dará paso a la institucionalización de la figura del emprendedor como símbolo de esta cultura (Castells, 2012).

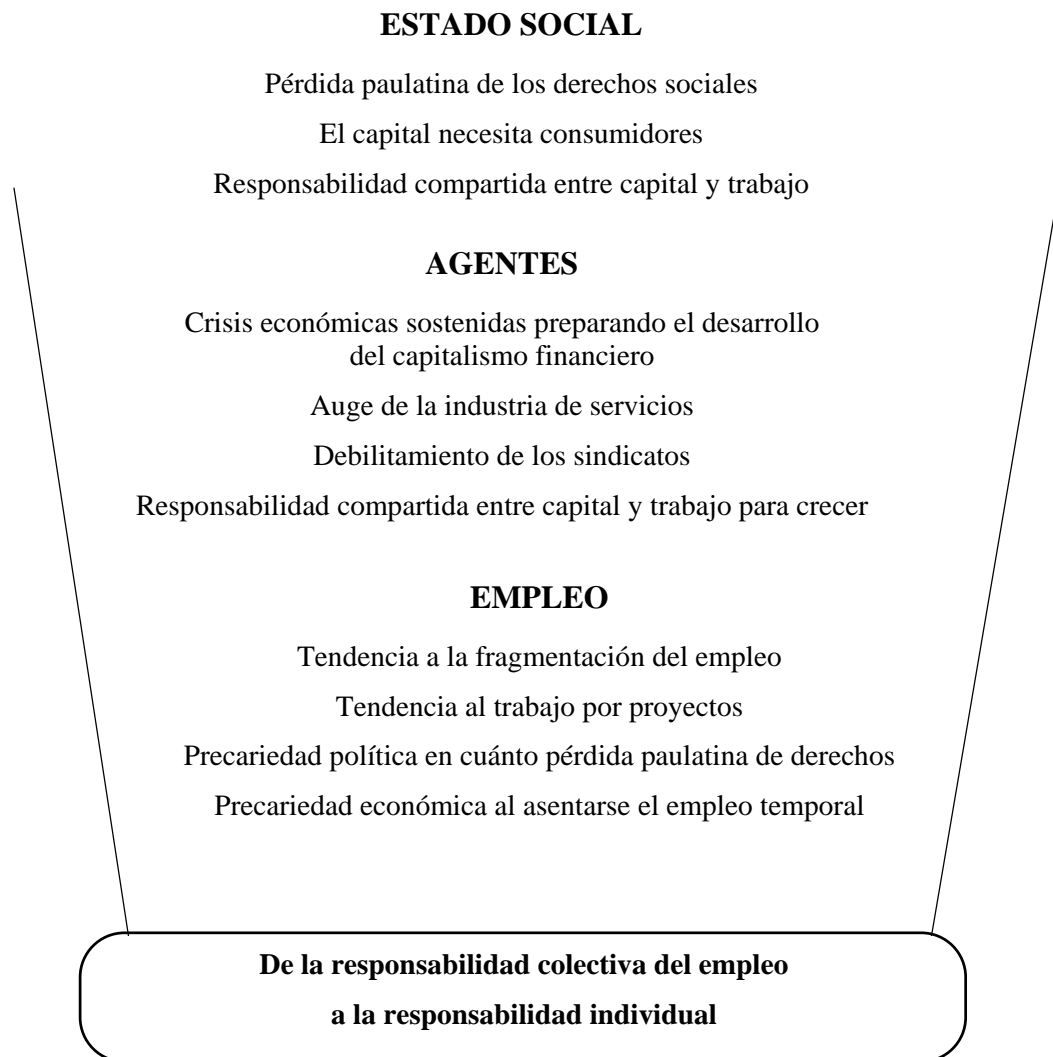
En efecto, tal y como explica Castells (2012) en su obra “Después de la crisis”, la cultura de la libertad y el espíritu emprendedor también allanaron el camino para la ola de desregulación, privatización y liberalización que sacudió la economía mundial, cambiando los fundamentos de las instituciones económicas y desatando la globalización del libre mercado (Castells, 2012). A su vez, asistimos a un desplazamiento de la sociedad industrial de clases hacia la sociedad del riesgo, en la que se instalan la incertidumbre y la inestabilidad. Este cambio tendrá consecuencias también en el nivel psicológico y emocional, en la medida en que la percepción de inseguridad en el empleo

⁶ Neoliberalismo aplicado al desarrollo de las políticas liberales en relación al mercado de trabajo y su gestión en relación al empleo y las capacidades de los empleadores. Se parte de la premisa de que el mercado se regula a sí mismo y responde a las necesidades de la oferta (trabajo) y demanda (trabajadores).

afecta al bienestar personal (De Vite: 2015). Estos aspectos aquí adelantados y que serán desarrollados en el Capítulo III de la Tesis.

Figura 1. Contexto previo a la crisis de 2008 y debilitación sostenida del Estado del Bienestar

Capitalismo Keynesiano: la construcción del bienestar europeo y la arquitectura financiera mundial de Bretton Woods (Castells, 2012)



Fuente: elaboración propia a partir de Castells 2012, Prieto 2009, Alonso 2000 y Sassen 2014

De alguna forma, en estos diversos desplazamientos de la responsabilidad colectiva del empleo hacia la responsabilidad individual, unido al contexto de crisis económica y la pérdida de peso del estado del bienestar, son identificables tendencias en clave de características del estado social, agentes preponderantes y un escenario del empleo en el

hay un auge de la fragmentación (Sennett; 2002), del trabajo por proyectos (Boltansky y Chiapello; 2002) y predomina la precariedad política en cuanto pérdida paulatina de derechos sociales, además de la precariedad económica (Prieto; 2009, Alonso; 2000). La relación entre estas tendencias se muestra en la Figura 1 en la que se recoge el contexto previo a la crisis del año 2008. En tal contexto, los sindicatos como agentes tienen un peso importante, aunque se observa un debilitamiento de su poder por la propia fragmentación y los cambios del contexto del trabajo.

II.2.2. Crisis financiera y expulsión

Por su parte, Saskia Sassen (2014) recurre a la categoría de *expulsión* para explicar la lógica que se consolida a partir de los años 70 del pasado siglo y fija la atención en el funcionamiento de la ingeniería financiera. La complejidad del funcionamiento de la finanzas marca una diferencia consustancial con el modelo económico anterior, no solo porque este nuevo modelo no contempla la lógica de la inclusión como consumidores, sino por el propio funcionamiento en sí. Las finanzas venden dinero que no tienen, en contraposición con la banca tradicional. En ese sentido, afirma que:

“en las últimas dos décadas, las finanzas han inventado instrumentos con frecuencia muy complejos para titularizar artículos familiares. Una vez que algo ha sido titularizado, la ingeniería financiera es capaz de seguir construyendo largas cadenas de instrumentos cada vez más especulativos, basados todos en la supuesta estabilidad de aquel primer paso” (Sassen, 2014:136).

Un ejemplo de esta *lógica financiera* serían las hipotecas *subprime*. Aquello que en su origen era un proyecto estatal para permitir a los hogares de ingresos modestos tener una casa propia, se fue transformando en un proyecto financiero diseñado para permitir mayores lucros. Esta transformación de un proyecto estatal en uno privado no fue una tarea sencilla. Fue necesario reunir matemáticos avanzados, abogados y contadores brillantes y complicados instrumentos financieros impenetrables, incluso para muchos especialistas del ramo (Sassen 2014: 245-246).

Según Castells, la crisis financiera que se origina en Estados Unidos en 2008 estaría sustentada en cuatro pilares:

- a) La transformación tecnológica aplicada a las finanzas (tal y como apunta Sassen, 2014).
- b) La liberación y la desregulación de los mercados (Prieto, 2009; Alonso, 2000).
- c) La titularización de todas las organizaciones que llevan a la virtualización del capital y la desaparición de cualquier atisbo de transparencia de los mercados. Esta característica está en sintonía con la alusión de Saskia Sassen a la complejidad de la utilización de los instrumentos financieros al servicio del capital (Sassen, 2014).
- d) El desequilibrio entre la acumulación de capital en países de industrialización reciente —como China y los países productores del petróleo—, y los préstamos de capital en EEUU o lo puede ser la fluidez de las finanzas en la economía global (Sassen, 2014).

Para Castells, esto afectó al mercado de trabajo, segmentándolo en cuatro sectores característicos de este país (Castells, 2012:35):

- e) Una renovada economía informacional capitalista, un sector dominado por profesionales con gran innovación tecnológica y organizativa pero sin potencial suficiente para el consumo global.
- f) Sector público acuciado por una gran crisis fiscal que no es capaz de generar empleo.
- g) Actividades económicas tradicionales orientadas a la supervivencia, con poca productividad y alto potencial de empleo, baja cualificación y basadas en la economía informal.
- h) Economía alternativa (no excluyente de la producción de fines de lucro) basada en un conjunto diferente de valores acerca del sentido de vida.

Según Castells, no sólo podemos hablar de una crisis financiera —primero— y económica —después— en torno al año 2008, sino que también es una crisis de la cultura, una crisis que forma parte del sistema capitalista y sus movimientos de reorganización

(Castells, 2013). Es decir, esta crisis global es la punta del iceberg de una crisis más profunda, de valores, de cultura y que ha sido ampliamente estudiada por Richard Sennett (2000, 2003). Es el auge de la *cultura del yo egoísta*, es decir, de la imposibilidad de ver más allá del momento presente, o —lo que es lo mismo— la imposibilidad de ver el futuro y el pasado. Es la institucionalización de la lógica cortoplacista. El compromiso y la lealtad se desdibujan y pierden su sentido (Sennett: 2002). Además, esta lógica atraviesa lo macro y lo micro: las dinámicas de *flexibilidad externa* generan masivas deslocalizaciones de organizaciones —lo macro—, así como una gran *flexibilidad interna* con cambios profundos en la organización interna del trabajo —lo micro— (Boltansky y Chiapello, 2002).

En tanto que trabajar duro y esperar, es decir, el esfuerzo personal y confianza en la organización, era la lógica de la sociedad industrial y sólida (Sennett; 2000:104; Bauman; 2007), en el contexto del trabajo por proyectos no tiene sentido trabajar mucho y duro para un empleador que piensa en liquidar el negocio y mudarse. Quedarse quieto, pensar, reflexionar es estar fuera de juego. Correr, no parar, no tener tiempo es una *característica* de la propia carencia del mismo. Ésta es también la lógica de las finanzas. La rapidez en las decisiones, la complejidad de los instrumentos de gestión y de ejecución facilita el hecho de que no sea fácil ubicar las posibles responsabilidades y por lo tanto las consecuencias de las acciones. Dicho lo anterior, el sector de las finanzas sería la representación de un colectivo de profesionales muy cualificados, que venden expectativas de algo que no tienen, pero que pueden hacer crecer en el otro si se le entrega la confianza, en este caso materializada en el dinero. Como veremos más adelante, estamos dejando entrever cuestiones que tienen que ver con la responsabilidad y la ética, e indudablemente con la relación de la sociabilidad o lo que es lo mismo, la relación con los otros.

II.2.3. Gubernamentalidad y gobierno de la subjetividad

Es posible sostener, siguiendo la literatura revisada, que esta crisis es profunda en el plano estructural, por las dimensiones y nuevas reconfiguraciones en la estructura económica, pero también por lo que puede implicar en relación con las identidades, los valores y las relaciones sociales que a su vez configuran la cultura.

El heurístico de *gubernamentalidad* nos permite analizar la relación del poder y el individuo así como el desplazamiento de las funciones de gobierno administradas por el Estado propias del *capitalismo keynesiano*, al gobierno administrado por el propio individuo en el *capitalismo financiero*. Este concepto ha sido desarrollado por los llamados anglofoucultianos y, en especial, por Nikolas Rose.

Según el autor el concepto de *gubernamentalidad* integra el concepto de *biopolítica*, en cuanto que el Estado gobierna las capacidades intelectuales y cognitivas de la población. A pesar de que la ideología neoliberal contemple que el individuo ha de regularse a través de su libertad, el autor sostiene que es necesaria la gestión colectiva a través de vínculos comunitarios y no tanto de la propia sociedad.

Nikolas Rose en su obra “Governing The Soul: The Shaping Of The Private Self” alerta sobre el error de creer que los individuos elegimos libremente cómo construir nuestra subjetividad. La gestión de la subjetividad se instala, no solamente en el mundo del trabajo, sino que acampa sobre los sistemas éticos, la vida personal y las evaluaciones políticas (Rose, 1991).

Aunque el autor parte de la premisa de que la subjetividad siempre estuvo gobernada, sí distingue tres aspectos importantes en *la gestión del yo contemporáneo*. El primer aspecto hace mención a que las capacidades personales y subjetivas de los ciudadanos han sido gestionadas en el ámbito público; es decir, los poderes públicos han actuado sobre la regulación, burocracia que, a través de la maquinaria creada, afecta a las capacidades y predisposiciones mentales de los ciudadanos. Esto no solo en cuanto a la realización de políticas sino también en la delimitación de *estrategias* por parte de estos poderes públicos. El caso más claro tiene que ver con la educación infantil pero también hay otros ejemplos, por ejemplo la *productividad*, la relación con la satisfacción y la motivación del personal, o —como dice el autor— cuando se plantea el problema social del crecimiento del divorcio debido al estrés del matrimonio, hay una intervención del Estado en los aspectos más íntimos de la persona, o lo que es lo mismo, una *subjetividad gobernada*.

El segundo aspecto tiene que ver con cómo las organizaciones han ocupado el lugar de la administración de la subjetividad. Las organizaciones son entonces la bisagra entre la vida

privada del individuo y las preocupaciones públicas de los gobernantes. Los responsables de las organizaciones económicas, de las instituciones públicas, están obligados a ocuparse de la subjetividad de los individuos y de alguna forma serían la red de expertos que requiere el Estado para intervenir en el ámbito de la subjetividad de los ciudadanos.

Y el tercer aspecto tiene que ver con el saber experto sobre la subjetividad. El puente entre el gobierno y el ciudadano son los expertos, una familia de profesionales que son quienes tienen el conocimiento para poder filtrarlo a los responsables del gobierno y administrarlo a los ciudadanos.

Según Castro Orellana (2006), Foucault establece una genealogía de la *gubernamentalidad*⁷ que nos conduce al modelo del gobierno de las almas y los cuerpos, desde la pastoral cristiana, a las «artes del buen gobierno» en los discursos de los siglos XVI y XVII, el posterior desarrollo del mercantilismo durante el siglo XVII, seguido de la problematización de la población en el siglo XVIII, y la medicalización de la sociedad en el siglo XIX, etcétera. En esta genealogía resulta decisiva la transformación que se produce en la razón gubernamental alrededor del siglo XVIII y que supone una evolución desde formas de intervención estrictamente reglamentarias centradas en la razón de estado y la policía, a una lógica de poder que se caracteriza por el dejar hacer, el suscitar o el facilitar. La idea de Foucault es que la modernidad pone en relación el poder con la subjetividad y traslada ese poder al mercado, y —a través de la producción y la tecnología— es el mercado quien regula todos los ámbitos de la vida de los individuos (Castro Orellana, 2006).

⁷ “Con esta palabra ‘gubernamentalidad’, se alude a tres cosas. *Primero*, entiendo el conjunto constituido por las instituciones, los procedimientos, análisis y reflexiones, los cálculos y las tácticas que permiten ejercer esa forma bien específica, aunque muy compleja, de poder que tiene por blanco principal la población, por forma mayor de saber la economía política, y por instrumento técnico esencial los dispositivos de seguridad. *Segundo*, por ‘gubernamentalidad’ entiendo la tendencia, la línea de fuerza que, en todo Occidente no dejó de conducir, y desde hace mucho, hacia la preeminencia del tipo de poder que podemos llamar ‘gobierno’ sobre todos los demás: soberanía, disciplina, y que indujo, por un lado, el desarrollo de toda una serie de aparatos específicos de gobierno, [y por otro] el desarrollo de toda una serie de saberes. Por último, creo que habría que entender la ‘gubernamentalidad’ como el proceso, o mejor, el resultado del proceso, en virtud del cual el Estado de justicia de la Edad Media, convertido en Estado administrativo durante los siglos XV y XVI, se ‘gubernamentalizó’ poco a poco”. (Foucault, 2006: 136).

En las conclusiones del curso de 1976 en el Collège de France, Foucault introduce el concepto de *biopoder* que será la semilla del curso “Seguridad, territorio, población”, impartido en 1978, en el que establece la genealogía del Estado Moderno y el concepto de *gubernamentalidad*. El origen de este concepto se sitúa en los modelos de “político-gobernante”, que plantea Platón en sus Diálogos, la “República” (*buen pastor*) y el “Político” (*tejedor*)⁸, pero sólo el primero —el *buen pastor*— se incorpora a la pastoral cristiana, como gobierno de las almas y cuerpos. Un segundo hito de esta genealogía se encuentra más tarde en las «artes del buen gobierno» en los tratados de Maquiavelo y Gracián entre otros, de los siglos XVI y XVII, que se vinculan con el desarrollo del mercantilismo, es decir, el conjunto de ideas políticas y económicas con grandes dosis de pragmatismo que alcanza su esplendor durante el siglo XVII, momento en el que el absolutismo monárquico coincide con una fuerte intervención del Estado, y que prácticamente desaparece en el siglo XIX ante el surgimiento de teorías fisiócratas y liberales.

II.2.4. *La precariedad como forma de control y poder y fórmulas de resistencia*

En relación al contexto actual del trabajo y desde la perspectiva de la sociología del trabajo, la *precariedad estructural* a la que aludíamos anteriormente estaría ligada al concepto de *biopolítica* foucaultiano. La *precariedad* es una forma de control ‘soft’, en cuanto que forma de coacción, y por lo tanto de poder, que se difunde y cristaliza como miedo a la pérdida del trabajo para quien lo tiene, y como anhelo de superación para quien la habita. La *precariedad* trasciende a las categorías, los estratos y las clases sociales en la sociedad del riesgo. Así pues, desde esta óptica, se puede afirmar que la precariedad

⁸ Para Platón, en el Diálogo referido a la República, el gobernante es el “buen pastor”, el mejor artesano de su propia función que cuida con detalle y atención de su rebaño. Se caracteriza por la *racionalidad*, que es la razón la que nos acerca a la verdad, el logos que confía en la medición y el cálculo. El gobernante es superior a los demás. Más adelante, en uno de sus últimos Diálogos, el Político, Platón compara al gobernante con la imagen del “tejedor de lana”, que si bien es igual entre iguales, marca una diferencia entre el político y el conjunto de técnicos que hacen posible el ejercicio de la soberanía pero que no son soberanos. El gobernante, el político, debe implicarse en la confección del “tejido social”, debe ser un especialista, un técnico, un experto excelente en su “oficio”.

laboral es una disciplina de nuestro tiempo, una de las columnas que sostiene la nueva biopolítica (Crespo, Prieto, Serrano, 2009).

El concepto de gubernamentalidad nos ayuda a comprender el desplazamiento de la responsabilidad colectiva a la responsabilidad individual en lo que se refiere a la inserción laboral. La *empleabilidad*, la importancia de las *competencias* como desarrollo de la capacidad de la subjetividad entroncan con la idea foucoulitana de gubernamentalidad y sus procesos de individuación. Según Castro Orellana (2007), podemos encontrar cuatro contribuciones importantes al respecto:

- a) La primera de ellas está en relación con la cultura de la libertad, según la cual estamos obligados a gobernarnos a nosotros mismos, gestionarnos a nosotros mismos y tenemos la responsabilidad individual de insertarnos en el mercado laboral y saber “vendernos” a nosotros mismos. Desde ahí, es desde donde la figura del emprendedor simboliza este paradigma cultural (Castro Orellana 2007, Castells 2012). Dicho de otro modo, sería la propia ambigüedad de la libertad lo que subyace en la doble experiencia del sujeto contemporáneo: una libertad que es goce (la oferta del consumo) y una libertad que es angustia (la oferta terapéutica) (Orellana, 2007). Es ahí donde reconocemos el cuestionamiento de la libertad alertada de Rose en la explicación de la *gubernamentalidad*.
- b) La segunda, la gubernamentalidad y liberalismo, que hace referencia a la gestión biopolítica para los intereses del mercado.
- c) La tercera, las tecnologías del gobierno y tecnologías del yo según la cual se desdibuja lo social y todo queda anclado en la domesticación del individuo. Todos los individuos tienden a resolver los problemas estructurales en el ámbito privado y el mercado se encarga de facilitar asesores para mejorarlo. En el lenguaje de Rose, esto haría referencia a los expertos, aquellos que hacen también de puente en este gobierno de la individualidad. Los expertos en el ámbito laboral, los

*coach*⁹, aumentan como figuras también al estar la *subjetividad* involucrada en el ámbito laboral y ser ellos los expertos de la gestión de la misma (Marzano, 2009).

- d) Y por último es interesante lo que hace referencia a la resistencia, que contempla la idea foucoulitiana de que cuando hay poder, hay resistencia. Este concepto es interesante ya que según el autor no estamos atrapados por el poder en tanto que la resistencia se vehicula de igual forma. “En el momento mismo en el que se da una relación de poder, existe la posibilidad de la resistencia. No estamos atrapados por el poder; siempre es posible modificar su dominio en condiciones determinadas y según una estrategia precisa. Tanto la resistencia como el poder no existen más que en acto, como despliegue de relación de fuerzas, es decir, como lucha, como enfrentamiento, como guerra, no es solo en términos de negación como se debe conceptualizar la resistencia, sino como proceso de creación y de transformación” (Orellana 2006). Nikolas Rose también considera que, si bien el heurístico de *gubernamentalidad* ayuda a comprender el gobierno de la individuación, también se diferencia de la corriente crítica social en que considera que hay una dominación sin resistencia y sin posibilidades de cambio social.

En el ámbito del trabajo, el gobierno del individuo acampa en la cultura de la libertad y está avalada por el posicionamiento que tengan los trabajadores en el mercado, a través del aumento de su *empleabilidad* y del desplazamiento de la responsabilidad individual en relación al empleo.

Ahora bien, desde organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo se vela por el *trabajo decente* y se apela a la responsabilidad colectiva y moral respecto al mismo. El *trabajo decente* resume las aspiraciones de toda persona durante su vida laboral. Comprende: i) contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo y que proporcione un ingreso digno, ii) seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, iii) mejores perspectivas de desarrollo personal e integración en la sociedad, iv) libertad para poder expresar sus opiniones, organización y participación en

⁹ Al respecto de la emergencia del coaching como profesión en relación a la gestión de la subjetividad en el ámbito del trabajo y de la práctica del coaching en el ámbito organizativo, pueden ser consultados los artículos publicados por la doctoranda. (Gorroño, 2010).

las decisiones que afectan a sus vidas, e v) igualdad de oportunidad y trato para todas las mujeres y hombres.

II.2.5. Narcisismo versus lazos relacionales

En la obra “La agonía del Eros”, el filósofo coreano Byung-Chul Han sostiene que Occidente se define por ser la *sociedad del cansancio* y una sociedad cada vez más narcisista. El narcisismo hace que se diluya el límite entre el yo y el otro. El mundo se presenta solo como proyecciones de uno mismo en un afán obsesivo por el rendimiento (Han, 2014). En esa tendencia al narcisismo, el hombre actual busca en el otro la confirmación de sí mismo (Han, 2014:33). En la obra “Trabajo, subjetividad y ciudadanía” se resalta que, frente a la presión de la *precariedad estructural* y el miedo a perder el empleo —y con él el concepto de seguridad a la que aludíamos en el Tercer espíritu del capitalismo—, la respuesta que se ofrece a esta lógica hegemónica es narcisista y no revolucionaria (Crespo, Prieto, Serrano 2009). La primera respuesta, la narcisista, se busca a uno mismo, en el otro, tal y como subraya el filósofo coreano Byung-Chul. La segunda respuesta la no revolucionaria, implica una pérdida colectiva en relación a nuestra vinculación a los otros (Bauman, 2007) y estaría influenciada por todo el proceso de individuación al que aludíamos arriba.

Si bien la aplicación de políticas neoliberales desde los años 70 y la expansión de la filosofía del éxito individual en clave de rendimiento (Marzano, 2009) contribuyen al auge del narcisismo, es importante plantearse si en este contexto es posible generar espacios comunitarios con los otros. Norbert Elias (1990) reflexionó sobre esta cuestión en su obra “La sociedad de los individuos”. También Richard Sennett en su reciente obra “Juntos” reflexiona sobre esta cuestión y la posibilidad de establecer lazos desde *conversaciones dialógicas* donde la empatía nos pueda ayudar a superar ese narcisismo creciente (Han, 2014, Madrazo, 2009, Hochschild, 2008, Sennett, 2002). Sennett distingue entre conversaciones dialógicas y conversaciones dialécticas. En las primeras el Eros —utilizando la terminología de Byung-Chul Han— está presente. La conversación dialógica se distingue por el establecimiento de una distancia con el otro en el que es necesaria la escucha y, para ello, hay que “salir” de uno mismo. De alguna

forma, la posibilidad del encuentro con los otros, de compartir esas conversaciones dialógicas, podría ser —en la jerga foucaultiana— un cierto modo de *resistencia*.

Arlie R. Hochschild, (2008) en la obra “Mercantilización de la vida íntima” revela parte de este narcisismo en el ámbito micro gracias a su análisis de la literatura de la *nueva era* en Estados Unidos y su impacto en las personas a través de los discursos de la búsqueda de la perfección moral. También María Marzano, en su obra “Programados para triunfar” (2009), lo observa en los discursos del *desarrollo personal* en el ámbito organizativo a través del discurso del *management*. Ambas autoras, una en el ámbito micro y la otra en el ámbito más organizativo, apuntan el *peligro* de nuevas formas de culpa debido a esa búsqueda de la perfección, tanto en el ámbito profesional, como en el ámbito personal. En el primero, porque los profesionales, al ser responsables de su *empleabilidad*, necesitan implementar y evaluar sus logros. En el ámbito privado, porque hay también una invasión del mundo productivo en el mundo privado y, por lo tanto, la lógica es muy similar. En el ámbito organizativo uno puede sentirse culpable por no ser lo suficientemente *excelente* y en el ámbito privado por la *gestión relacional* de los afectos. Lo que iremos desarrollando más adelante son los mecanismos colectivos para poder gestionar esta culpa. De ahí que estudiar la sociabilidad sea un elemento importante a tratar en el Capítulo III de la Tesis.

Poniendo en relación los cambios en el mundo del trabajo mencionados en este apartado II.2, con los modelos de crecimiento propios del Tercer espíritu del capitalismo presentados en el apartado II.1 anterior, en síntesis podría afirmarse que la producción social de la riqueza va unida a la producción social de riesgos (Beck y Sennett, 2000:83), tal como se ha podido comprobar tras la crisis de 2008 en Estados Unidos y Europa, particularmente en el caso Griego, España, Portugal e Italia. Estos riesgos se dan en el plano macro y estructural —aumento del desempleo, pérdida de derechos, aumento de la desigualdad y expulsión—, pero también en el ámbito micro de las relaciones sociales con aspectos que tienen que ver con la cultura de la libertad, la identidad y la relación con los otros.

Ahora bien, ¿cómo encaja en este contexto la gestión de personas en las organizaciones y particularmente en la figura del trabajo por cuenta propia?

II.3. Organizaciones, competencias y trabajadores por cuenta propia

En un contexto de globalización económica y de internacionalización de la economía y de capitalismo financiero, la *flexibilidad* es una estrategia de supervivencia de los mercados y de las organizaciones. Tanto la *flexibilidad externa* a través de la deslocalización, como la *flexibilidad interna* a través de la nueva organización del trabajo, implican cambios que afectan a los profesionales (Gorroño, 2009). Entre ellos, destaca el aumento de la incertidumbre generada por la necesidad de pasar de un proyecto profesional a otro que, aun siendo una *ventaja competitiva* en un contexto donde el trabajo escasea, no deja de provocar miedos, ansiedades y soledades (Kaufmann, 2009). Los profesionales han de obtener un nivel de *empleabilidad* alto para garantizar el paso de un proyecto de trabajo a otro, y este nivel de empleabilidad estará asociado al desarrollo de su conocimiento, es decir, su preparación y experiencia profesional, además del éxito de su participación en los diversos proyectos profesionales llevados a cabo.

A su vez, las organizaciones se adaptan a este contexto global de competencia e incertidumbre a través de la flexibilidad de sus estructuras organizativas, generando nuevas configuraciones estructurales. Si bien siguen existiendo en la actualidad las organizaciones ampliamente estudiadas por Mintzberg, en la organización del trabajo del siglo XXI y en la era de la información se extiende la importancia de la organización horizontal o la estructura de equipo, en la que se reducen las barreras jerárquicas y se promueve el trabajo en equipo porque genera respuestas más rápidas al entorno, mejora la calidad de los productos y abarata los costes de producción de los mismos (Gil, y Alcocer, 2005). En “La estructuración de las organizaciones”, Mintzberg (1988) identifica cinco tipos de configuraciones estructurales: i) la estructura simple, ii) la burocracia maquinal, iii) la burocracia profesional, iv) la estructura divisional, y v) la adhocracia. Todas ellas remiten a conceptos que permiten comprender de forma analítica la estructura organizativa de las organizaciones, mientras que en la realidad conviven todas ellas teniendo en cuenta las características del sector, contexto, tamaño y ciclo de vida, entre otros factores. La adhocracia sería el tipo de configuración estructural más cercana a las necesidades de la actual *era flexible*. Este tipo de organización equivaldría a la denominada *organización red* (Castells, 2012).

II.3.1. Competencias genéricas y empleabilidad y trayectorias fragmentadas

Estos cambios en el interior de las estructuras organizativas también requieren habilidades y capacidades diferentes de los directivos y profesionales, que son reconceptualizados en términos de competencias (Gil, y Alcover, 2005: 293).

En este marco de *flexibilidad* y reconceptualización de *competencias*, desde las organizaciones, en particular desde los departamentos de recursos humanos, se les exige a los profesionales nuevas capacidades en su nueva organización del trabajo, siguiendo un enfoque por competencias. Este enfoque estará basado en comportamientos observables que permitan desarrollar capacidades de los profesionales que son necesarias para su adaptación al contexto y también al desarrollo en el interior de la organización (Calles, 2012; Pereda, Berrocal y Alonso, 2008).

De esta manera, la obtención de la *empleabilidad* que garantizaría el trabajo por proyectos se vuelve una responsabilidad individual. Es un requerimiento asociado a las capacidades del trabajador que las organizaciones reclaman de los profesionales, tales como la adaptabilidad, la tolerancia a la incertidumbre, la gestión del cambio, entre otras muchas competencias. Como apunta Marzano (2009), estamos obligados a ser la mejor versión de nosotros mismos o, dicho de otra forma, debemos estar programados para triunfar (Madrazo, 2009). La autora critica el discurso de la gestión empresarial porque, en clave de desarrollo personal, se exige a los profesionales altos estándares de perfección en cuanto a su desempeño y en cuanto al desarrollo de sus competencias, sin ningún tipo de garantía. Por ello, la autora hace una crítica del desarrollo del coaching en el ámbito organizativo, en tanto que alimenta esta búsqueda de la perfección en los profesionales, búsqueda de la excelencia y perfección que se convierten en formas más sofisticadas de dominación.

Ahora bien, siguiendo con el concepto de competencia, es decir, del comportamiento observable del profesional, habrá que tener en cuenta los motivos, las actitudes, los valores, los conocimientos técnicos y habilidades relacionales para poder adaptarse a las organizaciones y, por tanto, al proyecto profesional y al contexto organizativo.

La diferencia en la *era flexible* es que las competencias técnicas, si bien siguen siendo importantes, son complementarias a las competencias genéricas¹⁰ o transversales (Echeverría, 2006), aquellas que tienen que ver con la capacidad de negociación y comunicación, la gestión emocional. Estas se hacen si cabe más necesarias en el contexto del trabajo de la *sociedad posmoderna*.

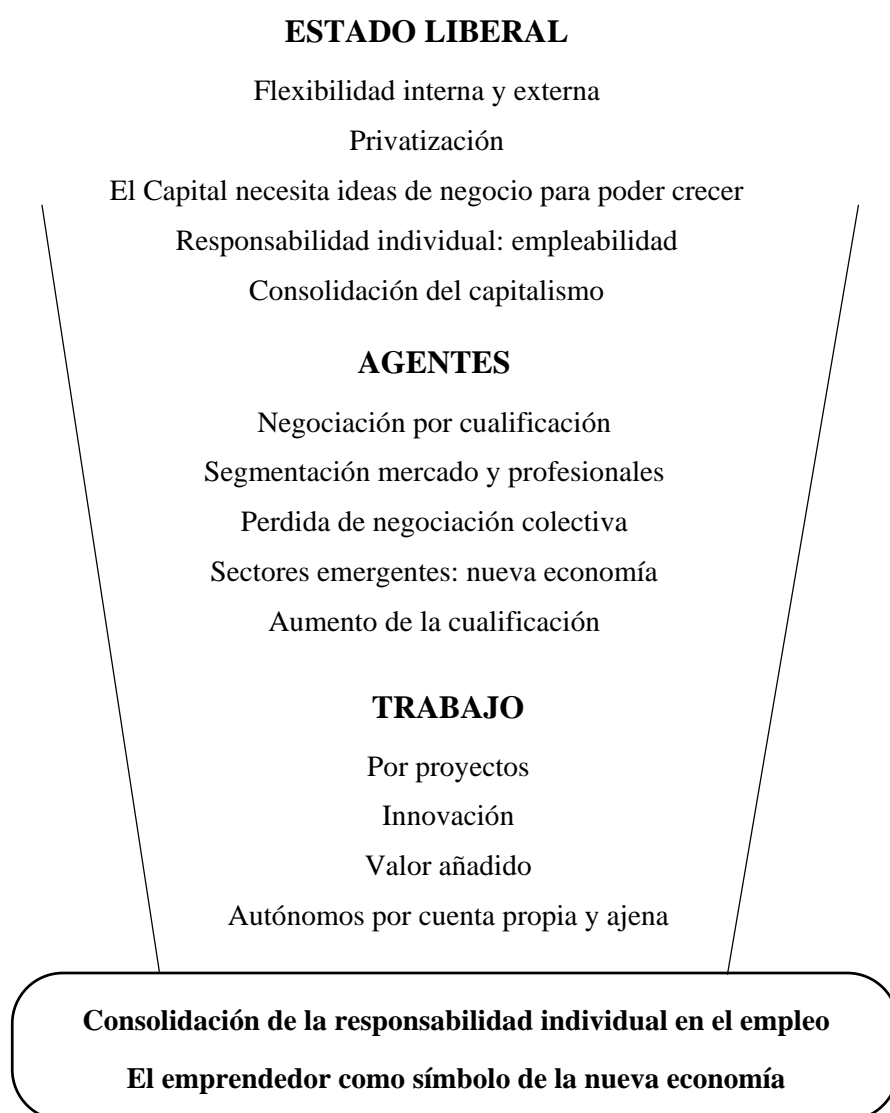
De esta forma, de las trayectorias profesionales lineales basadas en el desempeño de la profesión en una única organización o sector profesional, se ha pasado a trayectorias fragmentadas, en muchas ocasiones cambiando de una empresa u organización a otra (Sennett, 2000). Es entonces cuando se concibe el trabajo como una cadena de proyectos, que implica compromisos a corto plazo con las diversas organizaciones, lo que generará consecuentemente mayor incertidumbre. Esta situación no es sino, como hemos visto, una de las características de la *era flexible* (Boltansky y Chiapello, 2002). La *era flexible* requiere del desarrollo de la *empleabilidad* y ésta, a su vez, del desarrollo de nuevas *competencias* en los profesionales. Según los anglofoucoultianos, es en esta responsabilidad individual donde se aprecia el desplazamiento del gobierno (Estado) por el proceso de individuación. En un contexto que exige flexibilidad, adaptabilidad, agilidad y este tipo de *competencias*, el trabajo por cuenta propia encaja perfectamente como figura que puede generar empleo propio y que pueda “paliar” la escasez de la generación de empleo por cuenta ajena. Este escenario podríamos representarlo a través de la Figura 2 de la página siguiente.

De alguna manera, la figura de trabajador por cuenta propia asume la responsabilidad individual de la inserción laboral. En referencia a las características del trabajo moderno, la *era flexible* constituye un cambio de trescientos sesenta grados con respecto al trabajo para toda la vida, las trayectorias profesionales en una organización y la identidad laboral construida de una forma más sólida. En esta *era flexible* se les pide a los profesionales que incorporen su subjetividad en el trabajo y que se entrenen para ello (Boltansky y Chiapello, 2002); es decir, que desarrollen sus *competencias genéricas* para lograr un mayor nivel de *empleabilidad* y un mejor posicionamiento en un mercado volátil,

¹⁰ El término de competencias ha sido ampliamente estudiado por diversos autores, entre ellos Richard Boyatzis. A pesar de recurrir a diversos autores, el concepto de competencias genéricas utilizado por Echeverría equivaldría al concepto de habilidades sociales desarrollado por Francisco Gil y Miguel García Sáiz (2005).

inestable, donde escasea el trabajo y se acrecienta la incertidumbre. Es ahí donde toma sentido el aprendizaje constante, la innovación, por un lado, a nivel técnico avanzando en el conocimiento y por otro, el aprendizaje de habilidades para desarrollar competencias profesionales que permitan, como se afirma más arriba, un mejor posicionamiento profesional.

Figura 2. Debilitación del empleo y encaje conceptual con la figura del autónomo/emprendedor



Fuente: elaboración propia a partir de Castells 2012, Boltansky y Chiapello, 2010, Prieto 2009.

Si bien se podría realizar un análisis exhaustivo en función de los diferentes sectores profesionales, lo cierto es que las competencias *genéricas* o *transversales* toman cada vez mayor relevancia gracias al auge de las profesiones de servicios y del conocimiento.

A su vez, cohabitan las trayectorias profesionales lineales y las de transición. Las primeras están caracterizadas por el aprendizaje constante, de continuidad, que va sumando al posicionamiento del profesional. En las segundas, las trayectorias de transición, el aprendizaje está relacionado con ámbitos profesionales distintos que contemplan al menos dos visiones: una primera es la búsqueda de la realización personal; la segunda es la búsqueda de mejores opciones profesionales en un contexto de incertidumbre y de precariedad social, en cuanto a pérdida de condiciones laborales (Boltansky y Chiapello, 2002).

Por ello, los profesionales se *reinventan* en el contexto del trabajo por proyectos; tanto por *necesidad*, como por *oportunidad*, dando lugar a grandes posibilidades y riesgos que es necesario tener en cuenta en la sociedad actual y que pueden resultar en cierto sentido paradójicas. Es esa parte de necesidad y oportunidad lo que puede mover a los profesionales a convertirse en trabajadores por cuenta propia no sin padecer *sufrimientos*.

Para que se exista el denominado por Sennett como triángulo social, es decir, una autoridad ganada, una confianza y una cooperación, es necesario que exista una relativa estabilidad y también larga experiencia previa. Con las nuevas formas de organización del trabajo y el paradigma del capitalismo financiero, la visión cortoplacista se impone y eso hace que el triángulo social desaparezca (Sennett, 2012:212).

El cortoplacismo implica inseguridad en el profesional y, con ello, la prestación de servicios de una élite de “consultores” que poco tienen que ver con el conocimiento de la empresa y de la cultura de la misma. Sería como un jefe que apenas tienen criterios para evaluar a los empleados desde su propio conocimiento. Falta la experiencia, pero estar más de seis años en un mismo puesto es casi algo sospechoso. Esta nueva lógica del trabajo es un ácido que corroe la autoridad, la confianza y la cooperación (Sennett, 2012:231). El discurso del *management*, de alguna manera, impulsa la adaptación de los profesionales a estos nuevos cambios del trabajo y en particular, a la búsqueda de la excelencia y del desarrollo de competencias. Desde los departamentos de recursos

humanos en las organizaciones se ha avanzado para integrar estos cambios en la gestión de los profesionales.

II.3.2. De los recursos humanos a la gestión de personas

El paso de un modelo de gestión colectiva del empleo al auge de un modelo de gestión individualizada de la inserción laboral está intensamente relacionado con el desarrollo de teorías sobre el “capital humano”. La teoría de capital humano¹¹ ha tenido una enorme influencia en el ámbito de la gestión de las personas en las organizaciones. En el marco de dicha teoría, el capital humano constituiría el activo principal de dichas organizaciones; por ello, resulta sugerente efectuar una revisión de los cambios que han tenido lugar en los modelos de gestión de personas dentro de las organizaciones—que no es sino una modalidad de percepción de las mismas—, y cómo se ha plasmado en la evolución de la semántica: se pasa así de la denominación de *recursos humanos* a la de *desarrollo de personas* (Gasalla, 2006:150-151). (Ver Tabla 2).

En primer lugar, podríamos decir que el objetivo de la *función de personal* en las organizaciones ha ido abarcando más espacio organizativo, desde la administración de salarios y la aplicación del código de conducta, a la mejora del clima laboral y la eficiencia organizativa, hasta llegar a formar parte directamente de la rentabilidad de las organizaciones. Para ello, el contenido básico de la *función de personal* también ha ido evolucionando, dirigiéndose en la actualidad hacia el desarrollo humano y organizativo puesto al servicio, como decíamos, de la rentabilidad.

Así pues, la *función de personal* en la actualidad ha puesto el acento en el desarrollo de las personas — como individuos singulares— en las organizaciones y, para ello, es necesario trabajar con el comportamiento de las mismas, sus emociones, sus sentimientos: su subjetividad. Es a través de la manifiesta necesidad de abordar el comportamiento de los miembros de una organización desde donde se comprende el fomento de las actitudes

¹¹ Concepto desarrollado por el economista Gary Becker en su obra “El capital humano” (1983). Se refiere al conjunto de capacidades productivas de un individuo en relación al conocimiento general o específico que adquiere y que cuenta con un valor reconocido en el mercado.

proactivas¹². Dichas actitudes permitirían extraer el mayor potencial de las personas, lo que a efectos del *management* se traduce en que puede revertir directamente en el logro de los objetivos previstos por y para las organizaciones.

Tabla 2. Evolución de la función de personal

	Años 50	Años 70	Años 80	1ª década XXI
Denominación	Personal	Relaciones industriales. Relaciones personales. Personal.	“Recursos Humanos”	Dirección, Gestión y Desarrollo de Personas
Papel	Administrativo Control	Social	Estratégico	Holístico de comportamiento de personas y organización
Objetivo	Administración de salarios y aplicación del código de conducta	Clima laboral	Eficiencia organizativa	Rentabilidad de las organizaciones a través de las personas
Contenido básico	Aplicación normativa	Negociar condiciones de trabajo.	Formación y comunicación empresarial	Desarrollo humano y organizativo

Fuente: (Gasalla 2006:158)

Esta percepción del contenido básico como desarrollo humano y organizativo, que está en sintonía con la incorporación de la subjetividad en el mundo del trabajo remunerado, responde a un nuevo papel holístico, integral, que desarrolla la función de personal. Por un lado, en el nivel individual ya no se produce una clara separación de las competencias técnicas —como conocimientos específicos— y competencias relacionales —como habilidades de comunicación—, sino que ambas intervienen combinadamente en el

¹² La actitud proactiva puede ser definida como la capacidad de responder ante un hecho desde la solución, no quedándose en el problema. Esta definición procede del campo de la Programación Neurolingüística o PNL. La PNL es un enfoque de trabajo terapéutico desarrollado, en la década de los 70, por John Grinder y Richard Bandler a través de la identificación de los patrones de éxito de tres terapeutas prestigiosos, entre ellos Fritz Perls (creador de la escuela de terapia conocida como Gestalt), Virginia Satir (psiquiatra familiar) y Milton Ericsson (hipnoterapeuta). Dicho enfoque se aplica en el trabajo del campo de la comunicación y desarrollo personal.

desempeño profesional. Por otro lado, también se fomenta una alineación del comportamiento de los profesionales con los objetivos de la organización y, por lo tanto, con el funcionamiento y fines de la misma (objetivos, rendimiento, etc.).

Así pues, las características económicas que se han desarrollado a partir de la década de los ochenta han impactado cualitativamente en las organizaciones, que demandan y ofrecen a los individuos la posibilidad —o generan la necesidad— de un desarrollo de su “potencial humano” y organizativo, dotando de una gran relevancia, no solo a las competencias técnicas, sino —y especialmente— a otras competencias transversales y emocionales del comportamiento humano. Es decir, en esta noción de competencia, las cualidades de la persona y las de su fuerza de trabajo están fusionadas (Boltansky y Chiapello, 2002:235), son inseparables. En ese núcleo de subjetividad, de comportamiento humano, de cualidades personales, es donde las emociones adquieren un lugar primordial.

Por su parte, el concepto anglosajón de *engagement* (compromiso) nos permite comprender el desplazamiento hacia la responsabilidad individual de la gestión competencial. Toda organización necesita de *trabajadores engaged* dada la gran importancia del capital humano en el crecimiento de la organización, y por ello, hoy en día, las organizaciones necesitan empleados que sean capaces y estén dispuestos a invertir psicológicamente en su puesto de trabajo (Saranova, 2009:65). Según esta autora los empleados deben desarrollar determinadas competencias para adaptarse a las organizaciones modernas¹³, que además han de seguir un estilo de vida saludable y estar en plena condición física. En la Tabla 3 se recogen las competencias psicosociales de estos *empleados engaged*.

En este modelo organizacional de gestión de personas es importante que el profesional asuma un papel activo en su propio desarrollo, tanto profesional, como personal, y asuma la responsabilidad de su desarrollo competencial. En cierta forma, es casi una figura de

¹³ Según la autora, los cambios del mundo del trabajo se resumen en el paso de las organizaciones tradicionales a las modernas, destacando en estas últimas las siguientes características: la diversidad cultural, la jubilación tardía, el cambio continuo, el trabajo temporal, el trabajo en equipo, estructuras verticales, el autocontrol, la autorresponsabilidad, las pautas ilimitadas, las demandas mentales y emocionales, y la intensificación del trabajo. (Salanova, 2009).

trabajador autónomo¹⁴ en cuanto que gestiona su *empleabilidad*, y en la medida en que sin esa proactividad en el propio desarrollo, difícilmente podrá mantenerse en el puesto de trabajo (Salanova, 2009). De alguna forma a través de los *expertos* —en el lenguaje *foucoultiliano*— el proceso de gobierno de uno mismo se consuma, en el sentido de que los *expertos* en medicina, psicología o *coaches* en el ámbito organizativo pueden ayudar a que los individuos aprendan a gestionar sus competencias y por lo tanto su *subjetividad*.

Tabla 3. Tipos de competencias psicosociales

Competencias emocionales	Inteligencia emocional, empatía Optimismo, esperanza, confianza y autoestima
Competencias cognitivas	Vigilancia, atención y concentración Creatividad e innovación
Competencias motivacionales	Curiosidad y apertura a nuevas experiencias Voluntad de aprendizaje y desarrollo Mente abierta al cambio y flexibilidad Autoeficacia, autocontrol Iniciativa personal, proactividad y energía
Competencias conductuales	Habilidades para la gestión del tiempo Habilidades de negociación Habilidades sociales, interpersonales y de comunicación

Fuente: Saranova 2009

Desde una revisión científica del concepto *engagement* —el nivel de compromiso e implicación de los profesionales que logran los objetivos organizacionales— se anima a profundizar en investigaciones sobre los efectos a largo plazo de tales procesos de implicación, ya que la frontera con la adicción al trabajo y sus consecuencias negativas en el profesional, al igual que la relación con la *conciliación* familiar y personal, puede ser problematizada (Rodríguez-Muñoz, Bakker; 2014).

¹⁴ La doctoranda en varias conferencias y seminarios de trabajo como consultora ha utilizado la expresión “autónomos *por cuenta ajena*” para explicar la tendencia a la responsabilidad individual en la empleabilidad y el gobierno de la individuación.

En el artículo de Miguel García Sáiz, “Una revisión constructiva de las competencias”, también se cuestiona la rigurosidad de la utilización del concepto y las sombras del mismo. Desde la propuesta de McClelland¹⁵ del concepto *competencia* en el año 1973, hasta la utilización desde el *management*, y en particular en *la gestión de recursos humanos en las organizaciones*, lo interesante del artículo es que recoge los principales problemas asociados al concepto en relación a la base teórica-empírica debido a la falta de fundamentación y su aplicación, y también por la indefinición de persona que se propugna, epistemológicamente hablando. Respecto al concepto de *competencia* se incluyen definiciones diversas que, con elementos diferentes, les otorgan estatus diferentes. Además, en cuanto al contexto en el que se implantan, se recoge que hay tantos modelos de gestión por competencias como organizaciones que los aplican (García Sáiz, 2012).

II.3.3. Competencias y perfil del autónomo y emprendedor: emprendimiento e innovación

Centrándonos en el *trabajo por cuenta propia*, estos conceptos serán importantes porque es la *subjetividad* como *competencia* en el contexto del profesional implicado (*engagement*) lo que, entre otras cuestiones, caracteriza el perfil de profesional que aborda la Tesis, que contempla las diferencias entre emprendedor, autónomo y empresario y que, en ciertos entornos, se toman como sinónimos sin serlo en sentido estricto.

En el marco de esta Tesis, las diferencias entre emprendedor, autónomo y empresario tiene que ver con el tiempo de funcionamiento del negocio. Para definir el emprendedor, se parte de la definición que figura en el anteproyecto de Ley del Emprendedor 2013 de España, según la cual se define emprendedor “de forma amplia, como aquellas personas, independientemente de su condición de persona física o jurídica, que van a desarrollar o están desarrollando una actividad económica productiva (...), con independencia de su tamaño y de la etapa del ciclo empresarial en la que se encuentren”. En todo caso, la propia Ley acota “el ámbito de algunas medidas a ciertos emprendedores,

¹⁵ Psicólogo del trabajo estadounidense, se ha tomado como referencia en el área del *management* y en la aplicación del conocimiento en el ámbito organizativo en el área de la motivación.

fundamentalmente en función de su tamaño o del estadio en el que se encuentren”, por lo que nos resultará también útil la acotación temporal y de cambio de actividad recogida en la definición de emprendedor propuesta por la propia comunidad de emprendedores: “empresas constituidas o autónomas que lleven operando menos de veinticuatro meses siempre que no sea continuación o ampliación de una actividad anterior”.¹⁶

Legalmente, los autónomos han de estar registrados y dados de alta en el régimen general de autónomos, y los empresarios adquieren la forma jurídica de una sociedad anónima¹⁷, limitada, etc. Estas formas jurídicas ofrecen la posibilidad de contratar a otros empleados y constituirse como empresa. Por su parte, el término emprendedor es más controvertido en cuanto que no solamente implica una definición de un potencial autónomo y/o empresario sino que también se sostiene como un imaginario y/o configuración de actitud deseable para afrontar el nuevo contexto al que aludíamos en apartados anteriores leído desde un enfoque neoliberal. Siguiendo a Castells, el emprendedor simboliza el éxito de la consolidación de la cultura de la libertad y, según los *focaultianos*, de los procesos de *individuación*.

Según el informe *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM)¹⁸, la innovación y el emprendimiento son, sin duda, los ingredientes clave de una economía moderna¹⁹. Tan es así que una de las prioridades de la actual estrategia de los países es el fomento de los territorios con capacidad competitiva (Urbano, Rojas y Díaz, 2008)²⁰.

¹⁶ Fundación Iniciador. Observatorio del clima emprendedor 2012.

¹⁷ La sociedad anónima se caracteriza por pertenecer a sus accionistas (los inversores de la organización y los dueños del capital). Este tipo de sociedad puede o no cotizar en bolsa y tener un mínimo de 500 accionistas. La sociedad de responsabilidad limitada difiere de la sociedad anónima que es una estructura menos compleja, no cotiza en bolsa, el número de socios no puede ser mayor de 50 y no puede asociarse con una sociedad anónima. Además, en la nueva Ley de emprendedores del Estado Español en el año 2013 se reconoce la figura del emprendedor con responsabilidad limitada que implica que no responde con su patrimonio en caso de fracaso en el negocio.

¹⁸ El *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) es un observatorio internacional que con carácter anual analiza el fenómeno emprendedor, elaboran informes monográficos y realizan informes globales, locales gracias a los equipos de investigación. Su actividad comienza en el año 1999 de la mano de la *London Business School* y *Babson College*.

¹⁹ Informe GEM España, 2014.

²⁰ En este contexto del trabajo por proyectos, de escasez de empleo, la responsabilidad está en uno mismo, en nuestras habilidades para crear nuestro propio empleo. Ello conecta con este imaginario social del emprendimiento, unido a la innovación y la creatividad.

Según el GEM, el proceso emprendedor se define desde tres momentos previos a consolidar una empresa: emprendimiento potencial, emprendimiento naciente y emprendimiento nuevo. (Ver Tabla 4).

Tabla 4. Proceso de emprendimiento

Emprendimiento potencial	Emprendimiento naciente	Emprendimiento nuevo	Empresas consolidadas
Parte de la población de 18-64 años que ha expresado su intención de emprender en los próximos 3 años.	Iniciativas que se hallan en fase de despegue: no han pagado salarios por más de 3 meses, sobre la población de 18-64 años de edad	Iniciativas que se hallan en fase de consolidación: entre 3 y 42 meses de actividad económica, sobre la población de 18-64 años de edad.	Empresas que han superado las fases anteriores y llevan más de 42 meses operando en el mercado sobre la población de 18-64 años de edad

Fuente: Informe GEM 2014

Desde los países anglosajones, Reino Unido y Estados Unidos el discurso del emprendimiento y la innovación ha sido recogido como clave de la propia organización del trabajo. El informe GEM tiene su nacimiento en Reino Unido en los años 90 y del crecimiento de dicho informe se deriva la importancia que se otorga al espíritu emprendedor en el capitalismo. Ya Max Weber en su obra “La ética protestante y el espíritu del capitalismo” comprobó la influencia del modo de vida del protestantismo de raíz calvinista en el desarrollo del capitalismo y en su racionalización (Weber, 2012).

Desde el *management* y en concreto en la obra de Peter Druker²¹, la innovación y el emprendimiento ha tomado cuerpo desde hace décadas en el discurso elaborado en el contexto norteamericano sobre la gestión de organizaciones. Para el autor, un empresario innovador no es cualquier pequeño nuevo negocio, aunque corra riesgo; eso no implica que sea innovador. Lo importante es que sea diferente en su quehacer y resultados, es decir, en la rentabilidad, distribución, modelo de negocio, entre otros. En su obra

²¹ A Peter Druker se le considera el “padre” de la teoría de gestión y administración. Austriaco de origen judío, se formó en Alemania y, ante la dificultad de trabajo en Viena tras la I Guerra Mundial, marchó a Hamburgo y más tarde a Frankfurt, en donde se doctora en derecho internacional. En 1933 se traslada a Londres y más tarde a Estados Unidos. Su contribución al *management* le ha dado gran reconocimiento. Sus aportes están en relación a la *sociedad del conocimiento* y la teoría del *capital humano*.

“Innovation and Entrepreneurship” explica siete tipos de combinación de factores externos e internos en relación a las organizaciones que tienen que ver con las condiciones de innovación. Los factores internos estarían relacionados con:

- a) Acontecimientos inesperados: productos o servicios que son un éxito y/o fracaso fuera del contexto común.²²
- b) Incongruencias que se presentan entre las expectativas y la realidad.²³
- c) Necesidades de mejora de nuevos productos y servicios.
- d) Cambios en los sectores de la oferta y demanda y el mercado, como puede ser el caso de los nuevos nichos de mercado gracias y a través de los dispositivos móviles.

Los factores externos estarían relacionados con:

- a) Los cambios demográficos que implican nuevas oportunidades de negocio y de innovación, como puede ser el caso de los adultos mayores.
- b) Cambios en la percepción social y la moda.
- c) La necesidad del nuevo conocimiento.

De alguna forma, el empresario innovador persiste en su empeño, aprende, sabe identificar mejoras en el negocio, en las necesidades de la sociedad, en el estilo de vida y en la población, y crea conocimiento. Como síntesis, según Peter Druker, el emprendedor observa el cambio —y su consecuente incertidumbre— y lo asume, aunque no sabe qué ocurrirá con él. Es decir, responde al cambio y lo vive como una oportunidad. Además,

²² Aquí se expone el caso del *post-it*, que es, como producto, el ejemplo más utilizado para explicar que de un error puede sacarse un nuevo producto que incrementó la rentabilidad de la compañía americana 3M. Se tardó alrededor de cuatro años en comercializar y elaborar el producto, lo que implica curiosidad y constancia por parte de la persona que lo desarrolló, en este caso Art Fry a través también de su predecesor Spencer Silver, pero con toda una red de distribución y comercialización que obviamente impulsó también su éxito.

²³ En este aspecto, Druker incluye el ejemplo, efecto de la globalización, de poder mantener un *call center* 7/24 horas gracias al desarrollo tecnológico.

matiza, esta actitud es aplicable al ámbito, no solo de la esfera económica, sino también a la actividad humana en general (Druker; 1985).

Ahora bien, en un contexto económico de crisis en el que escasea el empleo y no hay muchas oportunidades de encontrar empleos de calidad, el trabajo por cuenta propia parece la salida. El discurso de la *empleabilidad* y el desarrollo de *competencias* es consustancial al debilitamiento del empleo y la precarización del trabajo (Prieto, 2009; Alonso, 2000). El emprendimiento pasa a formar parte de la cultura en cuanto símbolo del éxito personal en el contexto neoliberal, y las empresas *start up*²⁴ se configuran como símbolo de formas de autogestión del trabajo. De esta forma, el emprendimiento sería la simbología de la flexibilidad aplicada al profesional, y la *start up* la simbología de la flexibilidad aplicada a las organizaciones. Ambas configuraciones tienen un denominador común: se mueven rápido, sin tiempo, de forma ágil y veloz, se adaptan.

En ambas simbologías, ser emprendedor o trabajar en una *start up*, es sinónimo de ser *cool*, de ser moderno, de ser inteligente, de ser rápido. En ambos casos, es fundamental adaptarse y gestionar de forma autónoma los propios proyectos, que proporcionan autonomía, pero no para supervisar, sino para agilizar, ahorrar costes. Para ello se cuenta con personas jóvenes, muy cualificadas, con ganas de trabajar “gratis” por esa ilusión de identidad *cool*. Más allá del conflicto que ello puede generar, se teme y aborrece la burocracia, y cualquier pregunta relacionada con los derechos, las funciones, la estructura formal es sinónimo de no estar preparado para poder adaptarse y ser funcional en la estructura informal (Castells, 2012).

Llegados a este punto, nos adentraremos en cómo los cambios en el ámbito macro descritos en los epígrafes II.1 y II.2 (la sociedad, el trabajo) afectan al ámbito micro (la persona-trabajador, la identidad), y especialmente a la identidad.

²⁴ Tipos de empresas tecnológicas muy centradas en la innovación que se basan en ser muy ágiles y que suelen generar negocios escalables. Se caracterizan por tener una estructura organizativa plana y horizontal y por ser globales.

II.3.4. *El trabajo autónomo y la identidad*

En la *era flexible*, trabajar por proyectos implica cambios en el ámbito de la identidad. Uno de los conceptos que mejor explica estos cambios es la idea de *reinención* que implica de alguna forma la búsqueda de identidades que nos permita hacer cambios en nuestra trayectoria profesional.

Algunos autores, como Amartya Sen (2007) en su libro “Identidad y Violencia. La ilusión del destino”, rompen el mito de una única identidad que está por encima de las demás y apela a la multiplicidad de identidades. Desde este enfoque, no hay una única identidad sobre las demás, aunque sea la identidad laboral la que pueda en determinados contextos tener el reconocimiento social (Hochschild, 2008).

En el ámbito laboral, Sennett en su análisis sobre las consecuencias del capitalismo en las personas, identificó la pérdida de carácter y de la identificación con lo colectivo (Sennett, 2000). Según el autor, el trabajo por proyectos hace que se pierdan los anclajes y las posibilidades de construir de manera más colectiva. De esta forma, los profesionales van a la deriva, trabajen para una empresa o para sí mismo. La flexibilidad —siguiendo la metáfora de Sennett— es la marea que arrastra al individuo allá donde se pueda mejorar, pero las personas en el camino se dejan partes de su identidad y su pasado.

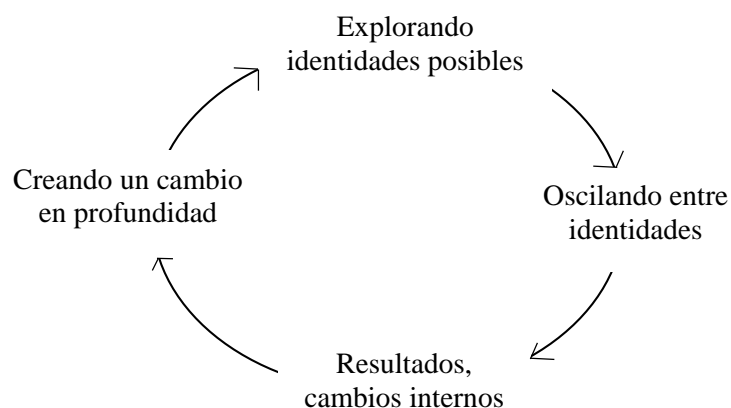
Castells parte de la tesis de que en esta crisis económica es también una crisis cultural y de búsqueda de nuevas identidades. En un contexto de crisis, Castells habla de *identidad de resistencia* que se opone, cada vez más, al modelo de desarrollo actual de la sociedad global que nos condujo a esta crisis (Castells, 2012:225). Hay una identidad que busca otras formas alternativas de gestión y de relación con el trabajo. Hay una necesidad de construir una identidad más constructiva para un modelo de desarrollo más sostenible de la sociedad red global. Es un llamamiento a la vida digna, un nuevo contrato social respondiendo con mayor dignidad a lo que él denomina la Gran Recesión (Castells, 2012:240).

En la obra de Sennett “Juntos”, tras la investigación realizada con un grupo de desempleados por la crisis del año 2008, se observó que cada uno de ellos gestionó la pérdida de empleo desde diferentes estructuras sociales y de clase. Los altos ejecutivos

recibieron grandes indemnizaciones, tuvieron acceso a una red de contactos importantes y a empresas especializadas de recolocación. Los trabajadores que estaban en niveles inferiores, tenían una red de contactos limitada y sintieron la frustración y la decepción por el no reconocimiento por su “entrega”. Esto coincide con la tesis de que la movilidad social, tal y como apunta Idelfonso Márquez (2015), está mediatizada por el capital social. Ahora bien, siguiendo la investigación realizada por Richard Sennett (2012) y a propósito del objeto que da título a este apartado de la Tesis, todos se han replanteado y han reflexionado sobre la calidad de vida, el sentido del trabajo y de su vida. Es decir, han reflexionado sobre su identidad.

Al hilo de tal reflexión, la autora Herminia Ibarra (2004) introduce la idea de *reinención* al explicar el cambio de profesión o de carrera en la decisión de trabajar por cuenta propia. Esta oportunidad de cambio de carrera, o de reinención, es analizada en el contexto del Reino Unido. La autora defiende que la decisión con respecto a los cambios en la vida profesional toma mucho más tiempo de lo que pensamos, tenemos que “*hacer sitio para las cosas nuevas como en los armarios*”, tenemos que deshacernos de nuestras viejas identidades que aun arrastramos de manera inconsciente. Tenemos que sostener una época de tensión y transición para generar un cambio en el proyecto profesional. En definitiva, según esta autora, el cambio de profesión que implica la decisión de trabajar por cuenta propia es una transición y un proceso de reinención.

Figura 3. Identidad en transición: proceso de reinención de identidades



Fuente: elaboración propia a partir de Ibarra (2004)

La propuesta de Ibarra (2004) toma en cuenta que en un momento de incertidumbre y seguridad se requiere explorar nuevas identidades, sin tener en cuenta una identidad predeterminada, y que de alguna forma es necesario experimentar mientras se va encontrando esa identidad. (Ver Figura 3). A su vez, lo que permite experimentar es el *hacer* y las nuevas *conexiones* que nos ayudan a explorarnos a nosotros mismos y otras opciones profesionales. Los denominados contactos son importantes, a la vez que la idea de retrabajar el sentido, es decir, dar sentido a todas estas acciones conjuntas. Son algunas de las estrategias que la autora considera importantes para la nueva identidad de las personas que quieren reinventarse profesionalmente (Ibarra, 2004). (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Acciones promueven un cambio exitoso

Aspectos de la identidad laboral	Estrategias para retrabajar la identidad
La identidad laboral se define “por lo que hacemos”.	Experimentando nuevas actividades profesionales y roles antes de lanzarnos a una nueva etapa
La identidad laboral se define por la gente que nos acompaña, nuestras relaciones laborales y los grupos profesionales a los que pertenecemos	Cambiamos de conexiones. Desarrollando nuevos contactos que nos abran a nuevos mundos
La identidad laboral se define por los eventos formativos en nuestras vidas y lo que une lo que hemos sido con lo que queremos ser	Hacer que las cosas tengan sentido. Crear ocasiones para retrabajar nuestra historia

Fuente: elaboración propia a partir de Ibarra (2004).

Según Ibarra, hacer estos cambios vitales supone pasar largos periodos de incertidumbre. En su libro “Working Identity” expone que la persona desgastada por su oficio sabe que desea algo nuevo, pero no sabe qué. Solo es posible reinventarse aprendiendo. Para poder cambiar hay que sostener la incertidumbre hasta saber a dónde se quiere ir. Ibarra identifica dos modelos de cambio: el primero de ellos representa el cambio tradicional, y el segundo modelo sería el cambio más orgánico y de aprendizaje. El primero pone énfasis en un cambio más tradicional, lineal, en la planificación del proceso en sí; mientras que el segundo pone el énfasis en la experimentación, la apertura hacia los otros, el hacer y el darse cuenta. (Ver Tabla 6).

Tabla 6. Modelos de contraste de procesos de reinención

<i>Modelos de cambio</i>		
	<i>Planificar e implementar</i>	<i>Probar y aprender</i>
<i>Desencadenante</i>	Crear problemas hoy para hacerse más fuerte	Clarificar posibilidades futuras para aclararse uno mismo
<i>Punto de partida</i>	Interno: cambiar mapa mental	Externo: cambiar forma de actuar
<i>Secuencia</i>	Lineal: haciendo un plan determinado	Circular: acción y reflexión
<i>Meta final</i>	Prefijada	Replantear hipótesis
<i>Proceso</i>	Deductivo: progreso en etapas	Inductivo: progreso por “darse cuenta”
<i>Conocimiento requerido</i>	Explícito: destrezas, habilidades y áreas de interés acordes con personalidad	Implícito: creación continua a través del proceso

Fuente: elaboración propia a partir de Ibarra.

El primer modelo implica una *estrategia* de cambio más *convencional*. Primero se reflexiona, se descubre la identidad que queremos construir y después se actúa. El segundo modelo se sustenta en *estrategias no convencionales* que implican el atreverse a cambiar sin saberlo todo, reflexionar con los demás e ir ajustando los cambios (Ibarra, 2004).

Si bien Ibarra desarrolla una metodología para la reinención profesional que sirve para todos los tipos de cambios, desmiente el mito de la identidad verdadera, reafirmando que —tal y como apuntábamos arriba— hay una gran diversidad de identidades posibles. En concreto, explica que solo probando podemos saber lo que nos interesa de verdad y crear otras identidades posibles (Ibarra, 2009). Las diferencias entre la identidad única y las posibles identidades se explican en la Tabla 7.

El modelo de *identidades posibles* favorece el cambio de carrera y la agilidad en la consecución de nuestro objetivo. El peligro de centrarnos en el primer modelo es ralentizar el proceso de cambio y no actuar, centrándonos excesivamente en la reflexión; por eso la relación con los demás es muy importante. En todo este proceso, Ibarra valora

la sociabilidad ya que no se puede hacer un cambio de carrera solos. El desarrollo es a través y con los otros, y apela a que todo cambio requiere de un lugar psicológico para producirse, para hallar soluciones creativas.

Tabla 7. Visiones contrastantes de identidad

	<i>Definiciones de identidad</i>	<i>Proceso de cambio de carrera</i>
<i>Modelo de “yo verdadero”</i>	<p>Una identidad</p> <p>Completa en la adultez</p> <p>Estar en el centro de nuestro ser</p> <p>Estar anclado en el pasado, en el trasfondo familiar y en nuestras experiencias de aprendizaje</p>	<p>Proceso de probar e implementar</p> <p>Usar introspección para encontrar mi verdad e identificar mis deseos</p> <p>Vislumbrar la acción que me lleve a esa meta</p>
<i>Modelo de identidades posibles</i>	<p>Muchas identidades</p> <p>Siempre cambiante</p> <p>Estar en nuestra mente y nuestros actos</p> <p>Existen como imágenes del futuro</p>	<p>Proceso de probar y aprender</p> <p>Descubrir verdadero yo experimentando</p> <p>Aprender de la experiencia directa, combinar viejas y nuevas destrezas, intereses y forma de pensar sobre “nosotros mismos”</p> <p>Crear oportunidades que se correspondan con el cambio</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Ibarra.

Siguiendo a la autora, podemos afirmar que hay tres niveles de actuación a modo de criterios que ha de contemplar la estrategia de cambio en la carrera profesional. El nivel uno de criterio de actuación, responde al trabajo, industria y sector al que nos dirigimos; el nivel dos, sería nuestras competencias, aquello que sabemos hacer bien, los motivos y los valores; y el tercer nivel, responde al sentido, aquello que creemos posible y deseamos en nuestro trabajo y vida (Ibarra, 2004). (Ver Tabla 8).

Tabla 8. Niveles de criterio sobre decisión de carrera

Nivel 1	Trabajo, industria y sector
Nivel 2	Competencias, Motivos y Valores
Nivel 3	Supuestos sobre lo que “deseamos” y “creemos posible” en nuestras vidas y el mundo

Fuente: elaboración propia a partir de Ibarra.

Finalmente, recoge nueve *estrategias* para afrontar la reinención profesional:

- a) Crear nuevas formas de pensar.
- b) Dejar de buscar el *yo verdadero* y experimentar.
- c) Permitirse un periodo de incertidumbre.
- d) Gran decisión a través de pequeños logros.
- e) Identificar proyectos que te permitan adquirir un sentimiento de un nuevo tipo de trabajo.
- f) No focalizarse únicamente en el trabajo, sino encontrar gente con la que se quiere estar y que puede apoyar en la transición.
- g) No esperar un cataclismo, las cosas se van aclarando poco a poco.
- h) Dar un paso atrás, pero no por demasiado tiempo. Es importante equilibrar los tiempos.
- i) Los cambios se dan con las explosiones, vigilar las viejas rutinas ya que estas en ocasiones estancan el cambio.

Estas estrategias ayudan a desmitificar la idea del cambio como un único momento de claridad. En efecto, podríamos hablar de la rutina del cambio que es un proceso diario que es alimentado por las personas que conocen y acompañan el mismo. El cambio profesional implica conocerse, hacer, relacionarse con los demás, desde una relación dinámica y constructiva. De esta manera, gestionar la incertidumbre es algo inherente y requiere asumir la *vulnerabilidad* implícita. Llegados a este punto, hemos de explorar la vulnerabilidad en el mundo del trabajo actual, la relación con los otros, las oportunidades que, paradójicamente, tal vulnerabilidad nos brinda en esta visión del cambio profesional y aprendizaje constante y, finalmente, también la ética como brújula o guía para el mismo.

Capítulo III. LA VULNERABILIDAD Y LA ÉTICA EN EL MUNDO DEL TRABAJO

*El individuo autónomo parece libre,
pero visto desde la perspectiva de otra cultura,
una persona que se enorgullece de no pedir ayuda es
un ser humano profundamente dañado (Sennett 2012:194).*

En el contexto actual, la *vulnerabilidad* va asociada a la gestión de la incertidumbre y de los riesgos de la *era flexible*. Si bien este contexto ofrece oportunidades, como la capacidad de reinventarnos y del aprendizaje constante, esto mismo nos hacen más frágiles en aspectos como nuestra capacidad de vincularnos a los demás, entre otros (Bauman, 2007).

La vulnerabilidad hace referencia a la posibilidad de ser herido o de recibir una lesión física o moralmente²⁵. Haciendo una analogía con el mundo del trabajo, la vulnerabilidad física estaría en relación con nuestras condiciones de calidad de vida y los riesgos de precariedad social; y la vulnerabilidad moral, en relación con los riesgos de incluir la *subjetividad* como herramienta de trabajo.

En las sociedades occidentales modernas, la condición de ciudadanía sigue vinculada a una noción de individuo independiente, autosuficiente, ligado a la posesión de propiedades y otros recursos materiales. Esta idea de ciudadanía olvida que todo individuo está en interdependencia con otros: todos somos interdependientes unos de otros. El sujeto moderno como ciudadano nace con la Revolución Francesa; sin embargo, según ha evolucionado el sistema económico, y con él la modernidad, este sujeto se caracterizó por su ser único, autónomo, autosuficiente y estático. Con los cambios en el contexto del trabajo, el paso del *capitalismo keynesiano* al *capitalismo financiero*, y la

²⁵ Real Academia Española. www.rae.es (Visitado 12 Junio 2015).

preponderancia del discurso del *management*, se instala una búsqueda de la autonomía y de la autosuficiencia individual. Será el individuo quien se responsabilice de la inserción laboral y el *management* la disciplina que avale la normativa o moral de cómo lograrlo (Fernández, 2007).

Cuando revisamos la idea de *vulnerabilidad* lo hacemos desde la cosmovisión del sujeto social, que nace dependiente y que muere dependiente (Martín, 2010). Ello implica una revisión de la vulnerabilidad en el trabajo y en el trabajo por cuenta propia, además de la ética de la interdependencia y de la relación con los otros. Lo trataremos en los apartados siguientes también destacando las oportunidades del contexto actual del trabajo en relación al aprendizaje y el papel de las mujeres en los estilos de liderazgo en las organizaciones, la noción de “trabajo artesano” y la calidad del trabajo bien hecho, además de la ética y la cooperación. Estos serán los temas que serán desarrollados en este Capítulo III.

III.1. La vulnerabilidad como elemento central en el contexto de trabajo actual y en la figura de trabajador por cuenta propia

En el contexto actual del trabajo, analizado en el capítulo anterior de la presente Tesis, son identificables riesgos que, inevitablemente, pasan por gestionar la vulnerabilidad humana asociada, tanto a la gestión de la subjetividad y la parte emocional, como a las oportunidades de la actual *era flexible* (Gorroño, 2009).

La crisis económica del año 2008, la crisis cultural y de valores (Castells, 2012) son muestra de esta *vulnerabilidad* que también afecta a la figura del trabajador por cuenta propia. La *cultura de la libertad* que simboliza la figura del emprendedor también está en relación con las expectativas sociales que puedan tener los ciudadanos con mayor dificultad en los países más castigados por la crisis, tales como Italia, Grecia, España y Portugal, en el contexto europeo. La teoría de la norma emergente de Turner y Killian (1972) se refiere a esa pérdida de expectativas sociales que se ve reflejada en España a través de los indicadores de desempleo —que ocho años después siguen estando en

niveles muy altos, triplicando las tasas europeas—, y en la percepción social acerca de la situación económica en España, que se mantiene como muy negativa (se sitúa mayoritariamente entre *mala* y *muy mala*).²⁶

A su vez, la complejidad del trabajo por proyectos, la *cultura del yo egoísta* —en palabras de Richard Sennett— que se ha ido instalando en la sociedad, la creciente incertidumbre y la necesidad de negociar entre nuestros múltiples roles e identidades (Sen y Kliksberg, 2007) hacen de la *vulnerabilidad* un elemento a tener en cuenta.

Lo emocional está muy relacionado con los riesgos del contexto de trabajo. Emociones como el miedo, la ansiedad y la soledad de los profesionales contemporáneos son las antesalas de las dificultades del *modelo flexible* (Kaufmann, 2007). La vulnerabilidad manifestada en el ámbito micro se configura en las soledades (Hirigoyen, 2006), la ansiedad (Kaufmann, 2008), la pérdida de carácter (Sennett, 2000), las emociones asociadas a nuevas formas de culpa (Madrazo, 2009) o la mercantilización de la subjetividad (Hochschild, 2008). Son dimensiones emocionales que hacen *vulnerables* a las personas que trabajan en el nuevo contexto del trabajo y más si cabe, a las que trabajan por cuenta propia.

Ahora bien, la *era flexible* también incorpora oportunidades en el ámbito del trabajo y potencia procesos de aprendizaje, mejora continua y creatividad. Fenómenos contemporáneos como el teletrabajo, que difumina la frontera entre el trabajo (ámbito público) y el hogar (ámbito privado), posibilitan mayores oportunidades de conciliar la vida personal y laboral, uno de los retos claves, teniendo en cuenta los cambios sociales en las familias contemporáneas y la incorporación de la mujer al mercado de trabajo.

Si bien la sociedad se ha hecho más compleja en los últimos cincuenta años, el trabajo en red y en colaboración hace que las *competencias genéricas* son una oportunidad para el desarrollo personal y su aplicación en el ámbito profesional y personal. Estas oportunidades conviven con las paradojas de la *era flexible*, entre ellas la fragmentación del individuo contemporáneo en consonancia con la fragmentación de los proyectos de

²⁶ En el barómetro de Enero de 2015 del Centro de Investigaciones Sociológicas sobre la percepción de la situación económica de España, el 40,1% de los encuestados tiene una percepción ‘mala’; y el 36,4%, una percepción ‘muy mala’. Situación económica. www.cis.es. (Visitado 12 Junio 2015).

trabajo (Sennett, 2000). Tal y como se han tratado de resumir en la Tabla 9, en síntesis podemos afirmar que, a modo de paradojas, la actual *era flexible* brinda oportunidades y añade vulnerabilidades, que son vividas por el trabajador no sin dilemas y contradicciones.

Tabla 9. Las paradojas del contexto organizativo en la era flexible

Oportunidades	Vulnerabilidades
<ul style="list-style-type: none"> – La reinención constante del individuo. – Trayectorias diversas a través de la vida por proyectos. – Competencias y habilidades de comunicación, gestión emocional. – Desarrollo de un liderazgo comunitario y expresivo. 	<ul style="list-style-type: none"> – Fragmentación del individuo. – Emociones vinculadas a la incertidumbre, soledad, miedo, ansiedad. – Estrés y riesgos psicosociales en el trabajo – Dificultades en la gestión de los tiempos de trabajo y de descanso.

Fuente: (Gorroño, 2009)

III.1.1. Los riesgos psicosociales desde la perspectiva de la psicología del trabajo

Los riesgos de la *era flexible* han sido ampliamente estudiados por disciplinas como la Psicología del Trabajo en el área de Salud Laboral y Prevención de los *riesgos psicosociales* de los trabajadores. La definición de riesgos psicosociales en el trabajo está recogida por la Organización Internacional del Trabajo como "las interacciones entre el contenido, la organización y la gestión del trabajo y las condiciones ambientales, por un lado, y las funciones y necesidades de los trabajadores, por otro. Estas interacciones podrían ejercer una influencia nociva en la salud de los trabajadores a través de sus percepciones y experiencia" (OIT, 1986).

Por poner un ejemplo, en la “Encuesta de la calidad del trabajo” (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2006), casi el 75% de los trabajadores considera que tiene estrés. Es decir, tres de cada cuatro profesionales se encuentran en esta tesitura. En el contexto

europeo, más del 60% de los trabajadores tiene estrés, según la Agencia Europea de la Seguridad y la Salud. Las causas más frecuentes son la reorganización del trabajo y la precariedad laboral (el 72% de los encuestados), las largas jornadas laborales o las cargas de trabajo (66%) y el sentirse intimidado o acosado en el trabajo (59%). También según datos de Eurostat, en un periodo de nueve años, casi el 30% de los entrevistados afirmaban tener problemas con el bienestar mental.

Sobra decir que en países donde la crisis financiera ha afectado con mayor virulencia, el contexto de vulnerabilidad es mayor. Según los investigadores Juliet Hassard y Tom Cox del Instituto de Trabajo, Salud y Organizaciones de la Universidad de Nottingham, es ampliamente reconocido que el estrés relacionado con el trabajo es uno de los principales desafíos contemporáneos a los que se enfrenta la salud y seguridad en el trabajo.

El investigador Han de Vitte (2015) corrobora que hay una alta correlación entre el bienestar personal y la percepción de inseguridad en el contexto laboral. Los riesgos psicosociales influyen en dos aspectos importantes: el estrés y la ansiedad. En la Tesis Doctoral de Carmen Hurtado de Mendoza (2012) “Percepción de riesgos psicosociales”, se recogen cinco factores relativos al estrés laboral. Son los siguientes:

- a) Aspecto temporal de la jornada laboral y el propio trabajo con impacto en el estrés. En ellas destacan dimensiones que tienen que ver con el contexto del trabajo actual.
- b) Contenidos del trabajo.
- c) Aspectos interpersonales: trabajo de grupo.
- d) Aspectos interpersonales: supervisión.
- e) Condiciones relativas a la empresa, tales como la estructura, la cultura y el clima organizativo.

En la revisión de la literatura acerca del estrés y la ansiedad de la citada Tesis, se constata que, en el ámbito europeo, las mujeres casadas y con cargas familiares son las que asumen mayores niveles de estrés y ansiedad. Ambos casos están relacionados, pues las personas

que tienen un grado de ansiedad más alto son las que tienen mayor propensión al estrés, perciben las situaciones como más amenazantes y tiene niveles de estrés más elevados.

El Observatorio Europeo sobre Riesgos (OER) de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, en su informe del año 2014 describe una situación en el contexto español preocupante en relación a los riesgos psicosociales. Según el OER, en España se estima que entre el 11% y el 27% de los trastornos mentales se puede atribuir a las condiciones de trabajo (UGT, 2013). El costo directo para la salud de los trastornos mentales y del comportamiento atribuible al trabajo se estimó en entre 150 y 372 millones de euros en 2010. Esto representó entre un 0,24% y un 0,58% del gasto sanitario total en España para ese año. Los hombres representaron casi dos tercios del coste global. En el caso de trastornos relacionados con el abuso de sustancias, el coste total fue calculado en más de 35 millones de euros, los hombres representaron casi cuatro quintas partes del total. El costo por trastornos de ansiedad fue mayor para las mujeres, cerca de 15 millones de euros.²⁷

Desde una perspectiva sociológica, de alguna manera los costes de la crisis han de tener efecto en la calidad del trabajo y en la gestión emocional de los profesionales, tales como el estrés y la ansiedad. A ello dedicamos el siguiente apartado.

III.1.2 La emoción desde la perspectiva sociológica

Trabajar desde una perspectiva sociológica las emociones nos permite no perder el contexto social, aquel al que aludíamos en el capítulo II de esta Tesis. El sociólogo Norbert Elias, hace mención en su obra “La sociedad y el individuo” al hecho de que el desarrollo humano está determinado por la posición que ocupa en la corriente del proceso social (Elias 1990:13). De alguna manera hay una imbricación entre la parte más íntima del ser humano, su subjetividad, su mundo emocional y, a la vez, su contexto social.

Según Bericat (2000), hay varios autores que han estudiado las emociones en sociología y con ellas, parte de la *vulnerabilidad* a la que aludimos en este capítulo. Así por ejemplo, Theodore Kemper sustenta su teoría de las emociones en un supuesto básico. Este se

²⁷ *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*. European Risk Observatory Literature Review <https://osha.europa.eu> (Visitado 29 Julio 2015).

refiere a que, sin obviar la naturaleza biológica de las emociones, éstas se desarrollan gracias a la interacción social. Además analiza cuatro emociones básicas en función de variables como el poder y el estatus, que reconoce como fundamentales en relación a la sociabilidad. Kemper se refiere a las emociones de miedo-ansiedad, culpa, vergüenza y depresión (Bericat, 2000). Estas emociones, que exploraremos a continuación, formarían parte de la posición estructural con base al poder y estatus.

La dimensión de sociabilidad del poder, según Kemper, funcionaría por coerción, y la dimensión de sociabilidad de estatus funcionaría de forma voluntaria por búsqueda de reconocimiento social. En realidad estos supuestos están basados a su vez en la teoría del intercambio social (Bericat, 2000).

III.1.2.1. El miedo - ansiedad

El miedo-ansiedad está conectado con el futuro incierto y carente de atractivo, idóneo para desarrollar las condiciones que llevan esta emoción. Si la falta de poder es atribuida a las incapacidades y deficiencias propias, el miedo-ansiedad es introyectado en lo cognitivo como la amenaza de un destino inminente, como la expectativa de algo terrible que ha de acontecer en el futuro, acompañado de la sensación de impotencia del actor para impedir estos hechos. La introyección hace relación al peso de la emoción y a la percepción de uno mismo de la situación y relación social. Por su parte, el miedo alude a una pérdida de poder.

La existencia de un síndrome de ansiedad, como preocupación colectiva respecto a inciertos, ambiguos e improbables peligros que nos acechan, son características de la estructura emocional de la sociedad el riesgo (Bericat 2000, Beck 2006, Kaufmann, 2008).

Escalando esta emoción a su dimensión social, cabe recordar que la *cultura del miedo* se instala tras la crisis financiera y económica del año 2008 y la expulsión de millones de personas del mercado de trabajo. La falta de expectativas sobre el futuro, la inoculación del miedo al futuro, junto con la dificultad de imaginar un sistema económico diferente al neoliberalismo, conlleva un aumento de la emoción del miedo en la propia estructura social (Castells, 2012, Sassen, 2014).

III.1.2.2. La culpa

El sentimiento de *culpa* emerge cuando el actor tiene la sensación de haber dispuesto de excesivo poder o de que el otro ha tenido demasiado poder. La culpa se deriva de una trasgresión de estos estándares morales e implica una autoevaluación negativa de sí mismo (Bericat, 2000:155).

La emoción de la culpa ha sido desarrollada por la socióloga Arlie Russell Hochschild (2008) en su análisis de los vínculos entre parejas que trabajaban fuera del hogar en relación a sus hijos y en el contexto estadounidense. En este contexto, no existen fronteras entre el mundo del trabajo y el mundo personal y esta emoción de culpa, de alguna forma, hilva la vivencia de los dos mundos.

En la obra “La mercantilización de la vida íntima”, la autora revisa cómo las tareas del hogar y el trabajo remunerado salen de la economía de la gratitud o el intercambio de dones, y pasan a ser exigidos como deberes u obligaciones, alterando de esta forma la evocación emocional en ambos espacios. Según la autora, se agota el tiempo de familia, es decir, se transmuta este tiempo en un tiempo de estrés, de trabajo emocional, de planificación de tareas, asemejándose cada vez más al tiempo de trabajo productivo. Si la imagen emocional típica de hogar es dulce y relajante, el “antiguo descanso del guerrero”, en estas familias, al menos los términos “casa” y “trabajo” invierten su sentido emocional. Ahora es en la empresa en donde las personas obtienen reconocimiento, donde se les estimula y recompensa, donde se mantienen las relaciones sociales más ricas y enriquecedoras. El tiempo de familia, y su lugar social correspondiente —la casa—, están dejando de ser un mundo emocional atractivo (Hochschild, 2008). Según la autora, “a veces dichas presiones se originan en un lugar y se manifiestan en otro, como ocurre con el llamado ‘dolor reflejo’. Así como el dolor de pierna puede originarse en una hernia de disco lumbar, es probable que el vínculo dolorosamente resentido entre padres e hijos sea consecuencia de una aceleración corporativa o una racionalización gubernamental. En nuestro momento de desapego y descuido, cada vez sentimos más el dolor reflejo del capitalismo global que avanza sin que nada lo detenga”. (Hochschild, 2008:14).

La culpa sería la expresión de esta imposibilidad de tener tranquilidad por el devenir de los dos mundos: hogar y trabajo. Con la culpa se expiaría el malestar moral por no

responder de la forma tradicional a los roles adscritos y a su vez, también la propia autovaloración en relación al dilema trabajo-hogar. En este punto, la autora hace una crítica a los libros de autoayuda ya que se convierten en los nuevos asesores de inversión emocional, que permiten consolar la culpa. El proceso por el cual nos cuidamos ha de ser revisado y nos debe hacer reflexionar sobre la dirección que hemos tomado (Hochschild, 2008:28). También advierte que estos libros recogen la contradicción de aconsejar invertir en el yo como empresa emocional y, sin embargo, su lenguaje es caracterizado por un discurso frío (Hochschild, 2008). Hilando con la reflexión de la filósofa Marzano, un discurso de la excelencia emocional que nos obliga normativamente a escalar la cima de nuestro máximo potencial.

Hochschild (2008) integra la emoción de la culpa en la institucionalización del espíritu mercantil de la vida íntima. Para que esto se produzca, es necesario el deterioro de los tres escudos tradicionales que se oponen a los efectos más brutales del capitalismo, es decir, el debilitamiento de la familia, la decadencia de la Iglesia y la pérdida del localismo comunitario. Este espíritu consiste en imágenes que abren paso a un paradigma de desconfianza. Las imágenes del “yo”, el “tú” y el “nosotros” son frívolas y están rodeadas de defensas psicológicas. El paradigma también conlleva ciertas maneras de relacionarse con los demás caracterizadas por un espíritu de decisivo desapego, que se ajusta a las muestras vaciadas donde podría haber un “yo”, un “tú” y un “nosotros” más profundos (Hochschild 2008:41-42). Es un síntoma de la pérdida de sociabilidad (Elias 1990, Sennett 2000). Al ideal de un “yo” restringido, se le agrega el de un “tú” restringido. Así, un “yo” sin necesidades se relaciona con un “tú” sin necesidades, y entre los dos se instala un paradigma de precaución (Hochschild 2008:42).

Si bien lo común en relación a la emoción de la culpa en ambos autores es la autoevaluación negativa, Hochschild da un paso más allá al relacionar esta emoción con la falta de fronteras entre lo público y privado en el nuevo capitalismo. A su vez, la culpa es la expresión de la incapacidad de llegar a ser lo excelente que nos exige el contexto actual del trabajo (Marzano, 2009).

III.1.2.3. La vergüenza

Theodoro Kemper considera la vergüenza como la constatación de la incompetencia de uno mismo. De alguna manera, la vergüenza es un estado donde uno no se siente merecedor del estatus recibido (Bericat: 2000). En el actual contexto del trabajo, se conecta con la sociedad del rendimiento, de mostrar los logros. De alguna manera, la vergüenza es un examen con respecto al contexto social y las expectativas depositadas sobre el individuo. No obtener suficientes logros puede ser un motivo de vergüenza, a la vez que no cumplir las expectativas de los demás.

Según Norbert Elias (1990), la vergüenza se ha relacionado con el autocontrol. La vida familiar moderna y la práctica profesional actual ha extendido la idea del autocontrol: la dependencia respecto de otros se considera una señal de debilidad, de falta de carácter. Tanto en la educación de los niños, como en el trabajo, nuestras instituciones tratan de promover la autonomía y la autosuficiencia. El individuo autónomo parece libre, pero visto desde la perspectiva de otra cultura, una persona que se enorgullece de no pedir ayuda es un ser humano profundamente dañado, con la vida dominada por el miedo al arraigo social (Sennett 2012:194).

De alguna manera la vergüenza también está ligada a las dificultades de poder expresar la negatividad, las fisuras y nuestra vulnerabilidad, al estar anclados en ese sujeto autosuficiente y excelente (Marzano, 2009). La vergüenza es la emoción que centrifuga nuestra estratificación social en el *pódium* de los logros sociales y, desde ahí —siguiendo al filósofo coreano Byung Chul-Han—, observamos que la vergüenza es el resultado de la obligatoriedad de lo positivo en el contexto actual. Anidar en lo negativo es símbolo de vergüenza, como lo muestra Han en su obra “La sociedad del cansancio”. Literalmente:

“En una sociedad donde cada uno es empresario de uno mismo, domina una economía de supervivencia. Esta es diametralmente opuesta a la negación de la economía por parte del Eros y la muerte. El neoliberalismo, con sus desinhibidos impulsos del yo y del rendimiento, es un orden social del que ha desaparecido por completo el Eros. La sociedad positiva, de la que se ha retirado la negatividad de la muerte, es una sociedad de la mera vida, que está dominada tan solo por la preocupación por ‘asegurar la supervivencia de la discontinuidad’. Y esa vida es la de un esclavo. Esta preocupación

por la mera vida, por la supervivencia, despoja la vida de toda vivacidad, que representa un fenómeno muy complejo. Lo meramente positivo carece de vida. La negatividad es esencial para la vivacidad: ‘Por lo tanto es evidente, solo cuando contiene en sí la contradicción y justamente es esta fuerza de contener y sostener en sí la contradicción’. Así la vivacidad se distingue de la vitalidad o capacidad de la mera vida, a la que le falta toda negatividad. El superviviente equivale al no muerto, que está demasiado muerto para vivir y demasiado vivo para morir”. (Chul-Han, 2014:43-44).

III.1.2.4. La depresión

La depresión, desde una perspectiva sociológica, “resulta de un déficit de estatus, esto es, de insuficiencia de recompensas y gratificaciones otorgadas voluntariamente a los otros (Kemper, 1978:35). De alguna forma este grupo de bienes son los más anhelados por los seres humanos que no podemos comprar, ni arrebatar a la fuerza a los demás (Bericat: 2000). Cuando no podemos disponer de los mismos, se explica el estado de depresión que, en la dimensión sociológica, huye de la patología y se ubica en un síntoma de la estructura emocional de la sociabilidad allí donde no se distribuyen por los otros el estatus, es decir, el reconocimiento social.

La Organización Mundial de la Salud define la depresión como “un trastorno mental frecuente, que se caracteriza por la presencia de tristeza, pérdida de interés o placer, sentimientos de culpa o falta de autoestima, trastornos del sueño o del apetito, sensación de cansancio y falta de concentración”²⁸. El incremento de esta enfermedad es algo incuestionable en los países occidentales.

Byung-Chul-Han sostiene que la depresión es una enfermedad narcisista relacionada con la atomización del individuo posmoderno. Esta pérdida de vínculos sociales también lo hace más vulnerable y más sensible al narcisismo. Al igual que Sennett, habla de la pérdida de carácter y del triunfo de la personalidad, que sería una dimensión más *light* del individuo (Sennett, 2000).

Estas emociones revisadas, la culpa, el miedo-ansiedad, la vergüenza y la depresión, no existen sin la relación con los *otros*. Se construyen en relación con los otros y el contexto

²⁸ www.who.int (Revisado 21 Agosto 2015).

social. Llegados a este punto, hemos de poner en valor otras formas de sociabilidad y oportunidades relacionadas con el aprendizaje, el trabajo en equipo, el liderazgo y la ética en relación con el trabajo por cuenta propia. En definitiva, hemos de poner en valor las oportunidades que nos brinda el contexto de trabajo actual.

III.2. Otras lecturas del contexto actual del trabajo: aprendizaje, ética, y relación con el otro

En este apartado se recupera una lectura constructiva del contexto actual del trabajo con base en autores destacados en *management* y también en investigaciones recientes que ponen en valor que, en dicho contexto, también pueden recogerse elementos interesantes en relación al *aprendizaje*, la *ética*, la *relación con los otros* y el *cambio social*. En esta revisión de la literatura, se ha considerado conveniente incorporar y considerar como elemento singular a las *mujeres* y el trabajo por cuenta propia.

III.2.1. Organizaciones y aprendizaje

Las organizaciones de la *era flexible* requieren del conocimiento de los profesionales para seguir creciendo y avanzando ya que estas personas son su valor más importante. Esta frase, que resulta hasta cierto punto obvia, reconoce la existencia de un debate sobre el *valor* de los profesionales en las organizaciones y las *organizaciones abiertas al aprendizaje* y la mejora.²⁹

En el ámbito de las organizaciones, fundamentalmente en el sector servicios, el trabajo manual ha dejado de tener la relevancia que tenía en la sociedad industrial, cediendo su importancia al trabajo basado en el conocimiento, reconociendo también el valor de los profesionales en su puesto de trabajo. Este *reconocimiento del saber del profesional* supone un cambio simbólico que afecta a la posición de los profesionales en las organizaciones, posicionándoles en el centro de valor de la organización como su mayor

²⁹ Según la RAE, aprender significa “adquirir conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia”. Este apartado de la Tesis asume que las organizaciones abiertas al aprendizaje son aquellas que dan valor al conocimiento, que reconocen que el conocimiento se construye y que reside en las capacidades y competencias de los profesionales.

activo. Este cambio simbólico cobra sentido en un contexto en el cual las corrientes humanistas, que colocan al ser humano en el centro de los procesos, se han ido desarrollando en disciplinas como la economía y la psicología, y han calado también en el mundo organizativo.

Desde la *economía*, la tesis de Amartya Sen³⁰ según la cual las personas pasan a estar en el centro del desarrollo humano, confrontó en la década de los 90 la visión reduccionista del desarrollo como crecimiento económico, generando a su vez una visión más humanista en la economía. En el ámbito de la *psicología*, es durante los años 60 en EEUU cuando surge una corriente humanista, que propone nuevas variables a tener en cuenta en el comportamiento humano, como la mirada hacia la potencialidad del ser humano, la comunicación no verbal, la revaloración de lo emocional; es decir, un enfoque basado en la persona, frente a visiones más tradicionales, como el conductismo y el psicoanálisis.

Uno de los teóricos humanistas más importantes de esta época fue Abraham Maslow, que desarrolló la teoría jerárquica de necesidades basadas en la motivación³¹. Esta teoría influyó a la hora de considerar nuevas dimensiones a tener en cuenta en el desarrollo organizativo y que tienen que ver con nuevos códigos de relación y comunicación que, desde el mencionado cambio simbólico, suponen reconocer en las organizaciones el valor central de los profesionales como *personas con saberes*.

Ahora bien, es importante destacar que, conviviendo con este tránsito de algunos sectores organizativos hacia la sociedad del conocimiento, nos encontramos también con lógicas de la sociedad postindustrial como la globalización económica, la flexibilización y la precariedad del mercado laboral, que habitan también en el escenario de las

³⁰ Economista bengalí, precursor del desarrollo humano. Inspiró el Índice de Desarrollo Humano (IDH) que aplica en la actualidad el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Recibió el premio Nobel de Economía en el año 1998.

³¹ La teoría de la jerarquía de necesidades está basada en lo que el autor denomina la “pirámide de Maslow”, que reconoce la importancia por parte del ser humano de satisfacer una jerarquía de necesidades, comenzando por las necesidades fisiológicas (agua, comida), de seguridad (protección), de aceptación social (afecto, amistad), autoestima (éxito, reconocimiento) y, por último, las necesidades de autorrealización (capacidad personal y trascendente de cada ser humano).

organizaciones³². Unido a ello, hay que tener presente la importancia de la incorporación de la mujer al mercado de trabajo, y la existencia del llamado “*techo de cristal*” (Cuadrado 2006: p. 15) que impide a las mujeres cualificadas acceder a puestos de responsabilidad, configurando ambos fenómenos también las luces y sombras de la realidad en los contextos organizativos.

Así pues, en el debate acerca del valor de los profesionales en las organizaciones es destacable que, a pesar de esta complejidad, éstos son *sujetos*³³ *con sus valores, emociones y también con objetivos personales y profesionales*; sujetos que pueden generar nuevos diálogos y relaciones con las propias organizaciones, desde los cuales el aprendizaje mutuo sea un valor añadido común.

Pero, ¿qué es eso de las organizaciones que aprenden? ¿Qué características organizativas y qué nuevas competencias de los profesionales se requiere para aprender? ¿Cómo se sitúan las mujeres en este contexto? A ello dedicaremos los siguientes apartados.

III.2.1.1. Disciplinas de las organizaciones que aprenden.

Ante el panorama descrito, podemos destacar algunas características de las organizaciones que mejoran y aprenden, siendo *la confianza* la condición básica para ello. Sin confianza en las relaciones dentro de la organización no es posible aceptar los errores y verlos como oportunidades. Sin confianza no es posible crecer, desaprender, mejorar y hacerlo de manera liviana. Esta es una condición previa para generar entornos de aprendizaje, que puede ser fortalecida en la vida de cualquier organización y formar parte de su cultura y clima organizativo.

³² Las lógicas de la globalización y la flexibilidad son características de la sociedad posindustrial en la que el conocimiento adquiere un valor importante teniendo en cuenta también el desarrollo tecnológico y la necesidad de innovación. El conocimiento se convierte así en una “ventaja competitiva” que se relaciona con el aumento de la productividad y, por lo tanto, del crecimiento económico. Desde la teoría del capital humano, se considera que el conocimiento de las personas puede ser un activo que se le asigna valor y forma parte del capital. (Becker 1968).

³³ El sentido de sujeto contempla el proceso de autoconciencia de una situación que puede ser mejorada; es la vuelta al sentido de sujeto, defendido por Touraine.

Junto a ésta, es necesaria otra condición: *la voluntad* de aprender. Así, frente a las organizaciones tradicionales basadas en el control³⁴ (Ruiz y Hernández 2007), en las que el miedo es una característica que impregna su cultura organizativa, las organizaciones que aprenden se caracterizan por cinco *disciplinas* que se ocupan de:

- por un lado, la dimensión más micro de la realidad organizativa (las relaciones básicas entre los profesionales), y que son el *dominio personal* y los *mapas mentales*;
- por otro lado, de su dimensión macro (las dinámicas relacionales entre estos profesionales y la estructura de poder de la organización), cuyas disciplinas son la *visión compartida* y el *trabajo en equipo*;
- y, por último, una disciplina que pone en interrelación a todas las anteriores: el *pensamiento sistémico*.

Estas disciplinas fueron desarrolladas por Peter Senge (2005) para explicar el aprendizaje en las organizaciones. Comentemos a continuación brevemente cada una de ellas.

a) *El dominio personal*

Esta disciplina se refiere a la capacidad de las personas que son miembros de una organización de seguir perfeccionando el conocimiento de su tarea y de consagrarse a un *aprendizaje* continuo que mantenga vivo el sentido de su desempeño. Cuando hablamos de mantener vivo el sentido de su desempeño, nos referimos a reconocer el *para qué* de la profesión y responder ante ello con una actitud proactiva³⁵. Nos habla de desarrollar la visión, misión y valores de uno mismo en relación con las necesidades profesionales y las de la organización.

³⁴ Si bien las organizaciones contemporáneas se caracterizan por la flexibilidad, adaptación y aprendizaje continuo, el cambio con respecto al fenómeno del control de las organizaciones tradicionales se manifiesta en que ya no se controla tanto a las personas (tareas) sino a la propia organización, con herramientas como la dirección por objetivos, la planificación estratégica, entre otras.

³⁵ Como hemos mencionado en el apartado relativo a los recursos humanos y la gestión de personas, la actitud proactiva se refiere a la capacidad de responder ante un hecho desde la solución, no quedándose en el problema.

En el ámbito del trabajo por cuenta propia, esta disciplina está relacionada con la autoconfianza, la visión de negocio, el autoconocimiento y la autoregulación personal.

b) Mapas mentales

La segunda disciplina, siguiendo a Senge, se refiere a “supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y de actuar” (Senge: 2005). Estos modelos o mapas mentales, según la Programación Neurolingüística (PNL)³⁶, serían la manera según la cual damos significado al mundo, *también al trabajo*, desde nuestras creencias, valores y comportamientos (O’Connor y Seymour: 2005).

Los mapas mentales están muy relacionados con *la actitud* hacia el trabajo. En relación con esta actitud, lo interesante de esta disciplina es que pone el acento en el *hacia adentro*, generando responsabilidad en nuestra propia percepción de lo externo, no solo como algo que “nos sucede”, sino también —al entenderse como una percepción construida— como algo en lo que podemos incidir.

De esta forma, se abre una nueva dimensión en el ámbito organizativo: la oportunidad de *construir colectivamente dichos modelos mentales desde la comunicación efectiva* de los mismos. Este es un punto de inflexión importante para el aprendizaje. Es necesario un *diálogo tácito y explícito* acerca de esos “mapas mentales” que los profesionales tienen de sí mismos y de su organización; es un diálogo que repercute a nivel relacional entre profesionales y a nivel de la estructura de poder. Este diálogo explícito requiere evitar suposiciones y ser capaces de hablar y verbalizar con libertad, sin miedos y con confianza, exponer las visiones opuestas, los desacuerdos, siempre en clave de oportunidad y mejora. No hay errores, hay lecciones de aprendizaje. Esta lectura del *management* obvia aspectos tan relevantes como las dinámicas de poder, las relaciones asimétricas.

c) Construcción de una visión compartida

³⁶ Enfoque de trabajo sobre comunicación y modelos de cambio que se utiliza en procesos de *coaching* personal y organizativo. Se basa en el conocimiento de los sistemas representacionales (la percepción de la realidad a través de los sentidos) y como éstos operan en los patrones de comunicación y relación.

Las visiones compartidas tardan en emerger, se van construyendo, no responden a la visión personal sino a una construcción a partir de diferentes visiones personales. Para lograrlo, se requiere trabajar con valores y competencias que los propios profesionales y la estructura organizativa deben fomentar, valores que ya hemos ido introduciendo y que trataremos con más detalle más adelante. Esta tercera disciplina a considerar en las organizaciones que aprenden nos introduce en lo que antes denominamos relaciones macro entre profesionales y organización como estructura de poder.

d) Aprendizaje en equipo

El trabajo en equipo requiere de la capacidad de diálogo, y un diálogo no exento de conflicto, por el cual se asume que el *flujo libre de ideas conflictivas* forma parte del pensamiento creativo. Una de las grandes dificultades de la disciplina para el trabajo en equipo se conecta con la anterior, los mapas mentales. Nos referimos a las *rutinas defensivas* (Senge 2005:312) que tienen que ver con el miedo a sentirnos amenazados cuando, en el ámbito profesional, decimos o comunicamos aquello que “realmente” pensamos.

e) La quinta disciplina: el pensamiento sistémico

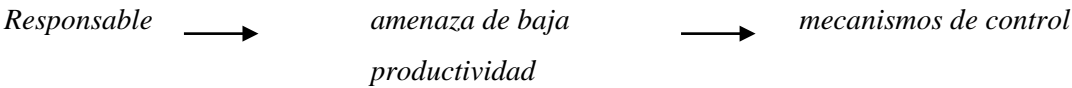
La quinta disciplina de una organización que aprende, el pensamiento sistémico, pone en relación el resto de disciplinas y transversaliza el trabajo con ellas. Es la visión que nos permite observar el sistema de una organización como un todo, más allá de la suma de sus partes, al estar éstas interconectadas y entrelazadas.

El pensamiento sistémico es una disciplina que permite ver totalidades y esto supone un cambio de enfoque en el análisis organizativo, ya que dejamos de ver a los profesionales y las organizaciones como “partes” separadas que reaccionan ante una realidad externa que les afecta, para pasar a verlos como *partícipes activos en la modelación* de la misma.

Pongamos un ejemplo muy simple que nos permita ver como las partes en relación realimentan un sistema. Imaginemos la relación entre un responsable de departamento y un colaborador, relación que no está basada en la confianza, ni en la supervisión por objetivos. El responsable siente la amenaza de la baja productividad del colaborador y

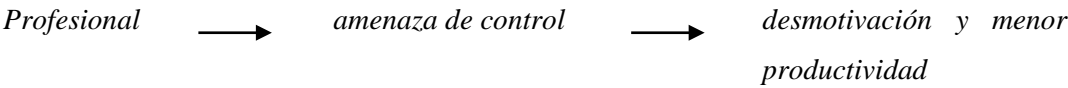
por lo tanto desarrolla mecanismos férreos de control. La secuencia podría ser descrita del siguiente modo:

Figura 4. Lógica relacional A



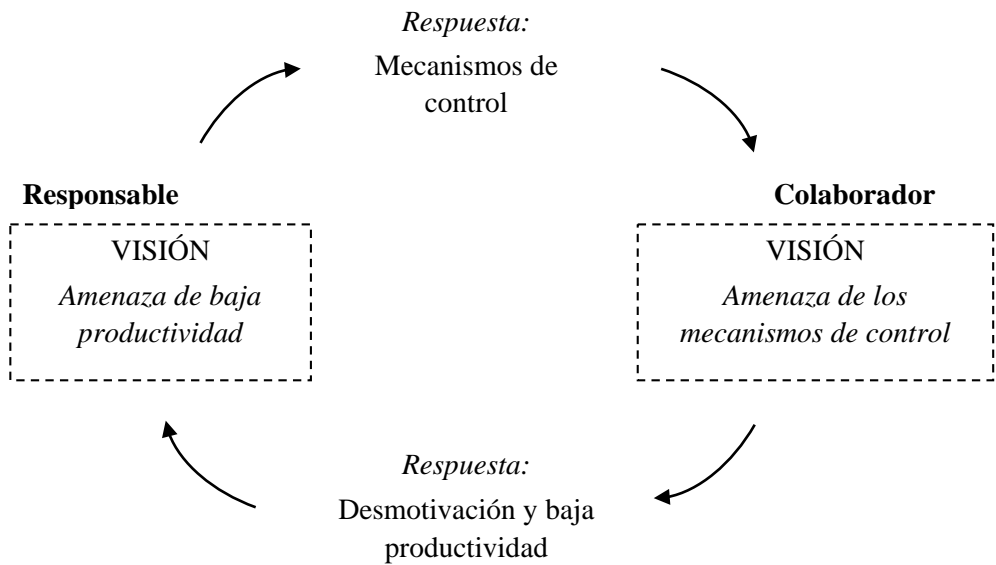
Por otro lado, el profesional siente como amenaza el control de su responsable y aumenta su desmotivación laboral generando aún menor productividad.

Figura 5. Lógica relacional B



La Figura 6 pone en relación estas dos lógicas, la del responsable y la del colaborador, entendidas como una relación sistémica.

Figura 6. Relación sistémica entre responsable y colaborador: lógica relacional C



Fuente: Elaboración propia a partir de Peter Senge

Desde una perspectiva sistémica, ambas lógicas conforman un sistema basado en el miedo y la desconfianza que, en el ejemplo comentado, no se aborda desde un diálogo explícito y, por lo tanto, provoca la necesidad de control. A su vez, este control basado en el miedo genera la desmotivación del profesional, con lo cual aquellas que parecían lógicas separadas se convierten en un sistema de relación que se complementa, influye mutuamente y realimenta. Este es un ejemplo muy sencillo que pretende ayudarnos a entender el pensamiento sistémico y cómo, a partir de diferentes lógicas (A y B), se establecen las conexiones con una lógica más trascendente (C).

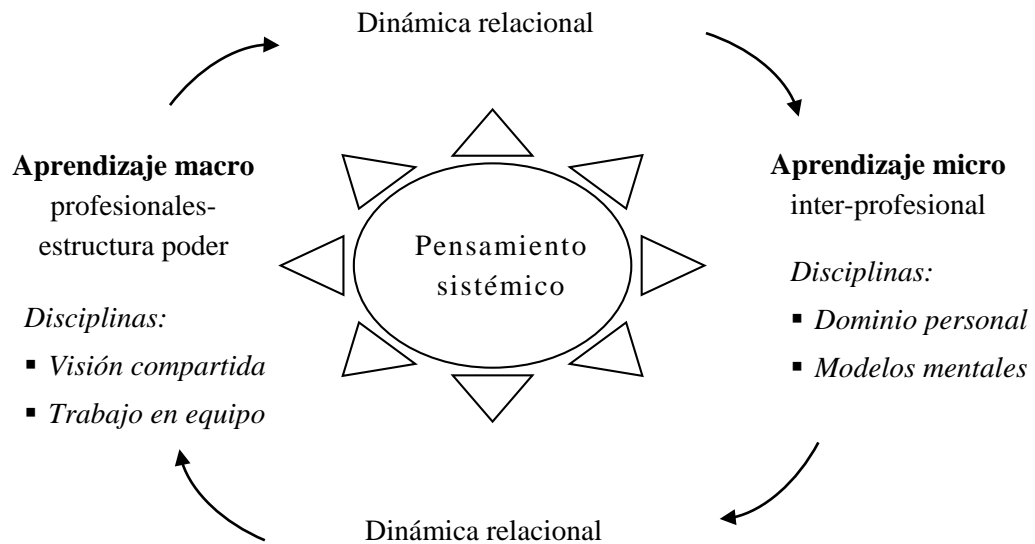
III.2.1.2. Dinámica relacional entre disciplinas en las organizaciones que aprenden.

Explicadas las cinco disciplinas, nos encontramos con un desafío importante para el aprendizaje organizativo. Si relacionamos las disciplinas entre sí, incluyendo el pensamiento sistémico —la quinta— como transversal y central, se generaría aquello que denominamos *círculo de influencia en el aprendizaje*.

Este círculo de influencia en el aprendizaje opera de la siguiente manera. Las disciplinas del *dominio personal* y los *modelos mentales* pueden propiciar o entorpecer un aprendizaje inter-profesional, el ámbito de lo micro³⁷. Este aprendizaje en el ámbito de lo micro se potencia a través de las dinámicas relacionales entre profesionales, bien sea de manera espontánea o institucionalizada. A su vez, desde el impulso anterior, la estructura de poder de una organización puede fomentar —o ser receptiva a hacerlo— mecanismos para generar aprendizajes organizativos a través de las disciplinas de *visión compartida* y *aprendizaje en equipo*. En la medida en que esto suceda se irá consolidando un aprendizaje más macro, de mayor calado en la cultura organizativa. Por último, los espacios relacionales generados por este aprendizaje macro vuelven a influir como un *continuum* en el aprendizaje micro. (Ver Figura 7).

³⁷ En función, por ejemplo, de factores como la búsqueda del aprendizaje y sentido del trabajo de los profesionales (dominio personal), o de la capacidad de reinterpretar como una oportunidad aquellas situaciones negativas que “suceden” en el trabajo desde la auto-responsabilidad (modelos mentales).

Figura 7. Dinámica relacional entre disciplinas de las organizaciones que aprenden.
Círculos de influencia en el aprendizaje.



Fuente: Elaboración propia a partir de Peter Senge

Ahora bien, estos *círculos de influencia* y el dominio de tales *disciplinas* en el ámbito de las relaciones entre los profesionales (lo *micro*) y de las dinámicas relacionales con la estructura de poder (lo *macro*) nos remiten al manejo de *competencias profesionales*. Para que una organización pueda desarrollar aprendizajes organizativos como los referidos en la Figura 7 es necesario el desarrollo de competencias que trasciendan las competencias técnicas específicas y que respondan al dominio de habilidades en el ámbito relacional y competencias emocionales.

Además, en el ámbito de trabajo por cuenta propia, y siguiendo a Peter Druker (1991), se requiere de algunos principios para la innovación aspecto asociado al aprendizaje. El primero de ellos hace mención al análisis de oportunidades y la disposición mental a las mismas. Para llevarlo a cabo, ha de saberse dialogar con la incertidumbre (Ibarra, 2004), en un proceso de transición y cambio, sea éste de carrera profesional o de negocio.

El segundo principio sería la percepción, la receptividad de la oportunidad y el poder compartirla con la gente. Es un proceso de investigación que también es creado con otros (Druker, 1991).

El tercer principio requiere que la innovación tenga un foco de trabajo y una comunicación sencilla. No significa que no haya problemas, ni que no sea un gran trabajo tratar con la innovación, pero cuando está realizada, la gente ha de poder decir: ¿cómo no se me había ocurrido antes a mí? (Druker; 1991:124). De alguna forma, la innovación en el ámbito de trabajo por cuenta propia y en especial en el área de conocimiento implica que los otros lo perciban con facilidad.

El cuarto principio es comenzar desde lo pequeño, poco a poco. El libro “Emprendedoras” de Juan Ramón Gómez (2014), narra la experiencia de mujeres emprendedoras y empresarias que han crecido poco a poco con sus negocios, recogiendo el autor recoge la experiencia de éxito de las mismas. Analizando los distintos casos, hay un patrón común a pesar de dedicarse a negocios diversos, que sería el siguiente: mujeres profesionales, muy cualificadas, con estudios superiores, en ocasiones en el extranjero y en escuelas de negocio prestigiosas, con trayectorias profesionales lineales, con ideas de negocio que han visto en otros países, fuera de España y que han identificado la oportunidad de implantarlo en España. En el libro y con la narración de cada caso, se relata el crecimiento paulatino de cada una de las protagonistas.

Finalmente, el quinto principio de la innovación está relacionado con el *liderazgo* y con el desarrollo del mismo mientras crece el negocio. Es en este aspecto donde volvemos a recuperar el concepto de *competencia*, y en especial a las mujeres como símbolo de dicho liderazgo.

III.2.2. Otras competencias desde el management ³⁸

III.2.2.1. Considerar las emociones en el *management*

La cuestión de la inteligencia emocional está tornándose fundamental en el ámbito organizativo. Saber comprender las emociones, comunicarse de manera asertiva y el

³⁸ “El miedo, el orgullo y la desconfianza son las barreras mentales que impiden a los directivos humanizar su gestión, introduciendo la dirección por objetivos, la flexibilidad de horarios, y en definitiva, un estilo de liderazgo más cercano y amable hacia sus colaboradores”. (Vilaseca, B. El País. *Formación y Gestión*. 9 de Septiembre de 2007). Es importante destacar que desde aproximadamente un año en esta sección se viene hablando sobre el *coaching* y el cambio de valores en las organizaciones.

manejo del control emocional, son algunas de las habilidades a potenciar en el ámbito de las relaciones profesionales.

La inteligencia emocional forma parte de los seres humanos y, por ende, también de los profesionales de las organizaciones. Incluso las propias organizaciones tienen emociones y respiran a través de su clima organizativo diversos estados emocionales potenciadores o limitantes. Existen emociones nocivas en los departamentos de cualquier organización, como el miedo, el control, la pasividad, que se adueñan del ambiente y generan respuestas “insanas”, como la falta de ilusión, la apatía, el estrés laboral. Este conjunto de emociones y sus consecuencias son, cada vez más, objeto de estudio en disciplinas como los recursos humanos, la psicología y la sociología.

Si aceptamos que las emociones existen, que forman parte de la complejidad del ser humano, que están conectadas con la razón³⁹ y que influyen en la toma de decisiones, trabajar con ellas se entonces hace necesario en el ámbito organizativo y en el ámbito del trabajo por cuenta propia; y es en este contexto del trabajo donde son el vehículo del trabajo con la subjetividad.

Tabla 10. Estados emociones según Rafael Echeverría

	Juicios emitidos	
	<i>Facticidad</i>	<i>Posibilidad</i>
<i>Nos oponemos</i>	Resentimiento	Resignación
<i>Aceptamos</i>	Paz	Ambición y entusiasmo

Fuente: Elaborado a partir de Rafael Echeverría (2006)

En las emociones habitan diferentes *estados de ánimo* (Echeverría; 2006) que son el resentimiento, la resignación, la paz y la ambición y entusiasmo. Estos estados, según nuestra disposición (aceptación o negación) y según si establecemos un juicio de facto o posible, se reflejan en la Tabla 10.

³⁹ Al respecto, léase la interesante entrevista realizada al neurocientífico Antonio Damasio en El País Semanal del 11 de noviembre de 2007.

Los estados emocionales de ambición y entusiasmo, además del estado de paz, son aquellos que —desde la perspectiva del *management*— pueden aportar a la innovación, la reinención y las posibilidades de cambio. Se hace necesario, desde este saber experto, gestionar las emociones hacia la positividad de este estado emocional (Echeverría 2006, Druker 1991, Ibarra 2004).

Avanzando en el análisis de las emociones en las organizaciones y el trabajo, conviene recordar que, tal y como recoge Sharon Bolton⁴⁰(2006), “la emoción ha sido reconocida desde hace tiempo como una fuente de importantes aportaciones a la vida organizativa” (Bolton 2006:3). Esta autora asume que, si bien las emociones existen en el plano más humano, los profesionales como sujetos y actores sociales en relación con las reglas y normas de cualquier organización —también en la dinámica relacional— muestran, canalizan y expresan dichas emociones. Estas a su vez, forman parte de la construcción social de *estados emocionales colectivos* que inciden en el clima y la cultura organizativa. El saber gestionar los estados emocionales se convierte así en una competencia⁴¹ cada vez más demandada a los profesionales de las organizaciones y que forman parte también en la gestión del trabajo por cuenta propia.

III.2.2.2. Considerar las competencias en la gestión

En el estudio sobre los nuevos perfiles de directivos y profesionales, Rafael Echeverría⁴², destaca las siguientes características (Echeverría 2006): capacidad de escuchar, otorgar al aprendizaje una prioridad estratégica, desarrollar competencias

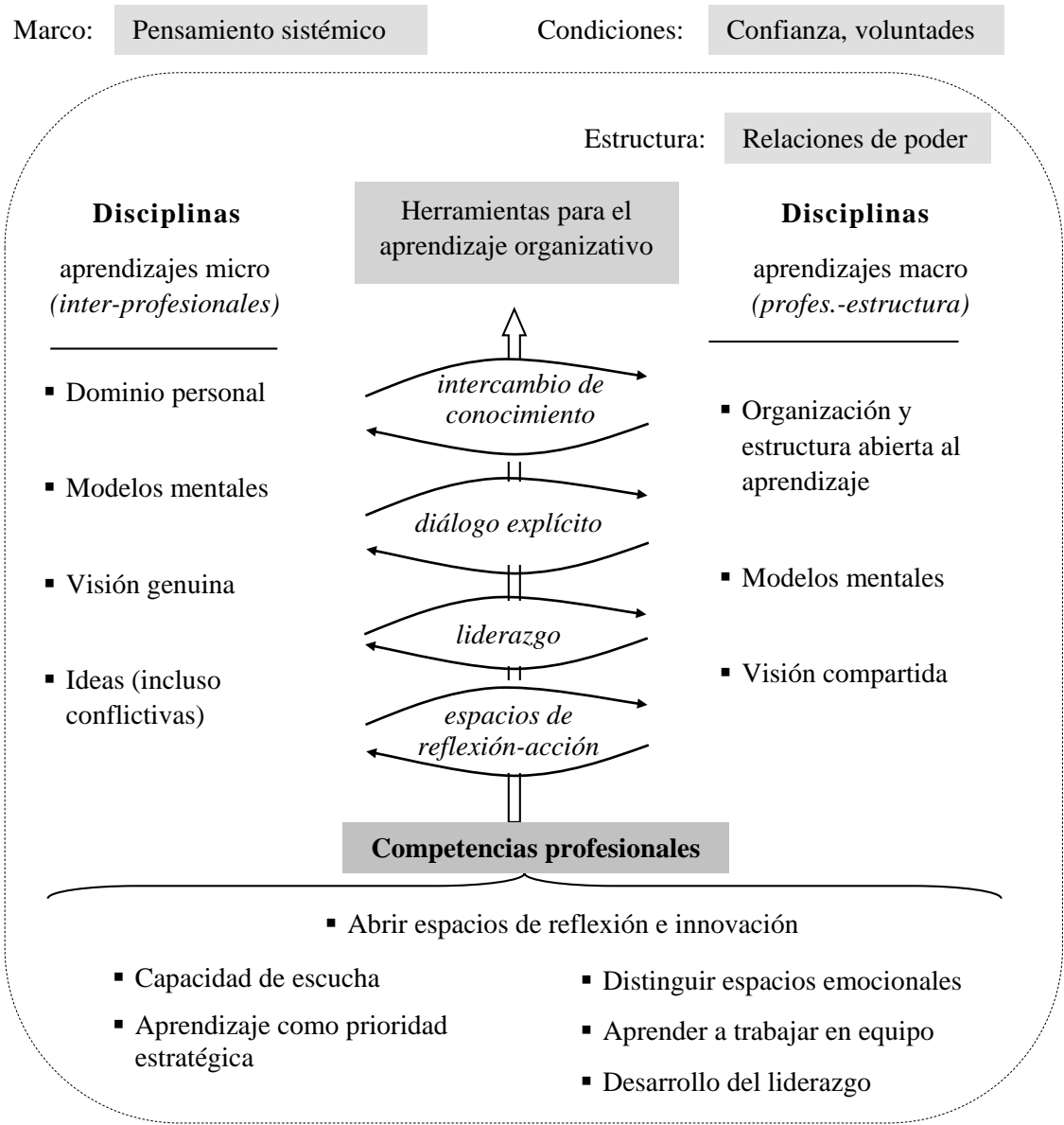
⁴⁰ Profesora de análisis de organizaciones del Departamento de Organización, Trabajo y Tecnología de la Universidad de Lancaster (Reino Unido).

⁴¹ Según la programación neurolingüística, la competencia sería una habilidad aprendida y su utilización pasa a ser inconsciente por el dominio de la misma.

⁴² Sociólogo chileno, socio fundador de la consultora New Field Consulting (www.newfieldconsulting.com). Visitado Noviembre 2007. En el campo del *coaching*, es un referente por trabajar desde el *coaching ontológico*, desde el uso del lenguaje. La tradición del *coaching* en América Latina se basa en este enfoque.

comunicativas⁴³, distinguir espacios emocionales, aprender a trabajar en equipo, desarrollo del liderazgo⁴⁴ y abrir espacios de reflexión e innovación.

Figura 8. Relación entre profesional y organización: herramientas de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia a partir de Senge y Echeverría.

⁴³ El planteamiento de Echeverría reside en la visión de las organizaciones como redes conversacionales, es decir, organizaciones que crecen y se construyen a través de conversaciones y que se basan en la capacidad transformadora del lenguaje.

⁴⁴ El desarrollo del liderazgo se refiere a la capacidad de influencia en el equipo de colaboradores. En este sentido, el concepto se refiere al desarrollo de *características comunales* (Cuadrado, I: 2006, p. 35), tales como el “animar y apoyar a las personas del equipo, e inspirar e influir en los pensamientos y conductas del equipo.

Estas *competencias* de directivos y profesionales están relacionadas con las *disciplinas* del aprendizaje organizativo comentadas antes, y son necesarias tanto en el nivel micro (inter-profesional) como macro de una organización. Pues bien, si relacionamos las competencias de los profesionales y las disciplinas del aprendizaje organizativo, en condiciones previas de confianza y voluntad de aprender, toman relevancia herramientas como: i) el intercambio de conocimiento, ii) el diálogo tácito y explícito, iii) el desarrollo del liderazgo, y iv) los espacios de reflexión y acción. (Ver Figura 8)

III.2.3. Considerar a las mujeres: el desarrollo del liderazgo

Las competencias desarrolladas por Rafael Echeverría, tales como la capacidad de escucha o el distinguir espacios emocionales, nos conducen al desarrollo de un tipo de liderazgo de *características comunales y expresivas* (Cuadrado, 2006:35), estereotípicamente femeninas, frente a un estilo de liderazgo más agéntico o instrumental, estereotípicamente masculino. Es obvio que ambos tipos de liderazgo no son excluyentes, que son ejercidos tanto por hombres como por mujeres. Pero lo importante es comprender que las características de liderazgo que demandan actualmente las organizaciones están en mayor consonancia con valores asociados tradicionalmente a las mujeres (Cuadrado, 2006:51). Así, se apuesta por un liderazgo más comunitario y expresivo, basado en la relaciones, en la comprensión del otro, que genere mayor implicación organizacional y mayor nivel de motivación en los profesionales. Si bien es cierto que las mujeres, por el rol tradicional de género que han venido desarrollando, saben gestionar estas cualidades y competencias, sin embargo, el desarrollo de las mismas en el entorno profesional supone asumir numerosas barreras basadas en los estereotipos y expectativas de género.

Al hilo de ello, cabe señalar que las expectativas de los superiores y los subordinados han demostrado influir notablemente en el ejercicio del liderazgo, especialmente en las mujeres (Cuadrado, 2006:57), junto con la cultura de la organización, donde aquéllas han de adaptarse en muchas ocasiones a lo que los demás esperan de ellas o al estilo predominante de la cultura de la organización.

Si bien es cierto que podríamos afirmar que las mujeres están preparadas para ejercer este tipo de liderazgo, es igual de cierto que las barreras y frenos con las que se encuentran para consolidar y desarrollar sus trayectorias profesionales tienen que ver, entre otros

factores, con la cultura de la organización, el denominado “techo de cristal”, la sensación de “doble jornada”, la falta de comprensión de compañeros y superiores cuando se da prioridad a las responsabilidades familiares, características más estructurales que sin duda afectan al contexto organizativo y a las relaciones de género en el mismo.

Frente a ello, los impulsores para el ejercicio del liderazgo tienen que ver con la motivación, la formación, la fortaleza psicológica y el sistema de valores desarrollado por las mujeres (Chinchilla, 2006), aspectos que están en importante consonancia con el desarrollo de las competencias que los profesionales requieren para generar espacios de aprendizaje organizativo.

Los *dilemas* de las mujeres que trabajan y que quieren formar o tienen una familia se traducen en las propuestas de conciliación laboral. El dilema es integrar trabajo y familia y la *estrategia* es recurrir a la solidaridad familiar, en especial a las abuelas (Tobío, 2006).

Estos *dilemas* pueden acrecentarse por varios motivos, tales como la incorporación tardía y rápida de la mujer al mercado laboral, la falta de corresponsabilidad en la paternidad y maternidad, la doble carga de las mujeres, además de no existir un modelo de conciliación a nivel estatal. Con la crisis económica y los recortes de recursos públicos, este dilema ha aumentado. Es verdad que ha habido iniciativas sociales como *madres de día*, pero están en la frontera de las posibilidades estructurales para la mayoría de las familias ya que estas propuestas alternativas análogas en países como Alemania y los países nórdicos implican una inversión económica importante para las familias. Como afirma Constanza Tobío (2006), conciliar cuesta dinero y en España lo asumen las familias.

Si bien las mujeres han desarrollado una predisposición a trabajar en red (Kaufmann, 2008), y el desarrollar tanto un estilo de liderazgo más acorde con el tipo de organización orgánica, como las habilidades y competencias arriba mencionadas ayuda al trabajo por cuenta propia, esto no se vive sin dilemas y contradicciones. En las últimas investigaciones realizadas por Alicia Kaufmann se demuestra cómo las mujeres destacan por trabajar de forma implicada, gestionar muy bien equipos de trabajo y hacer crecer a otros profesionales. A su vez también se identifican las barreras internas que pueden limitar su desarrollo en el ámbito del trabajo, como los mandatos familiares, el perfeccionismo, el no saber venderse y la relación con el dinero, entre otros (Kaufmann,

2009). De alguna manera, estas barreras entroncan con la visión del trabajo como artesanía, que trataremos a continuación.

III.2.4. Considerar el trabajo como artesanía y el trabajo por cuenta propia

En la obra de Sennett es identificable una conceptualización del trabajo como artesanía, entendida ésta como la capacidad de hacer bien el trabajo. El trabajo se caracteriza por la prioridad de la calidad y de la satisfacción por el trabajo bien hecho (Sennett, 2008). Desde el estudio del artesano en la época del renacimiento o la época medieval, hasta analizar la experiencia del equipo Linux, impulsores de Wikipedia, encontramos un patrón de significado del trabajo, de cultura material y de conocimiento que ayuda a comprender valores y significados implícitos en el quehacer profesional y que van más allá de la instrumentalización propia de la sociedad moderna. El artesano, en su sentido más puro, disfruta de lo que hace por el simple hecho de hacerlo bien, no sin tensiones y contradicciones (Sennett, 2008).

Es interesante ahondar en este marco para comprender cuáles son esos motores que mueven a las personas a trabajar por su cuenta, más allá de la necesidad. Frente al trabajo posmoderno en el que se prima la respuesta rápida (*just in time*) y la adaptabilidad, el trabajo artesano implica otras formas de trabajo que conviven con las actuales y que podrían ser aplicables al trabajo autónomo en sectores de la nueva economía, tales como la tecnología, la consultoría, la artesanía y otros ámbitos. La artesanía implica “experticia” y tiempo dedicado a la labor profesional en un espacio colectivo (el taller) desde donde se articula un saber sustentado en un método de aprendizaje, ensayo y error.

En síntesis se podría resumir las características del trabajo artesanal en las siguientes dimensiones: marco, método, proceso y calidad. (Ver Tabla 11).

Ahora bien, el intentar contemplar este marco teórico de una forma interrelacional ayuda a comprender el contexto socioeconómico (crisis, era flexible, empleabilidad como responsabilidad individual, trabajo por proyectos, etc.) en clave de oportunidad y dificultad y, sobre todo, ofrecer un marco comprensivo al trabajo por cuenta propia poniendo el foco en las motivaciones de las trayectorias profesionales, las emociones, los

recursos, etc. A su vez, la idea de reinención no solamente toma cuerpo en las oportunidades profesionales del momento actual debido —como ha sido comentado— al constante cambio y el aumento de la incertidumbre social, sino también a nivel teórico, para que nos permita crear marcos teóricos de interpretación que nos ayuden a comprender la realidad social y dibujar nuevos escenarios de posibilidades en este contexto social.⁴⁵

Tabla 11. Características del trabajo artesanal

Marco	Método	Proceso	Calidad	Resultados
Basado en el disfrute	Basado en herramientas	Desarrollo de aprendizaje	Es la prioridad	Largo plazo
En la tensión entre perfección e imperfección	Se perfecciona con cada cliente y cada producto	El disfrute en el proceso	Brilla la obra, el producto	No es lo más importante: “es un regalo”
La curiosidad es fundamental y el proceso de investigación	Los materiales de trabajo son clave	La resolución de problemas como característica de mejora	Se perfecciona con el tiempo y la experticia	Es una consecuencia del proceso de trabajo
		Desarrollo del proceso colectivo	Es la base del desarrollo de la marca y del sello personal	
		Autonomía en el proceso productivo	Forma parte del desarrollo de la identidad	

Fuente: Elaboración propia basado en Sennett.

Estos escenarios también pueden estar relacionados con el trabajo por cuenta propia. El investigador, Juan Antonio Moriano (2001) muestra que el autoempleo cumple las siguientes funciones: innovación y desarrollo, contribución a la comunidad,

⁴⁵ La idea de reinención y de oportunidad de cambio de paradigma en el momento actual ha sido recogida por dos sociólogos. Manuel Castells en la entrevista reciente en CNN+ abogaba por la oportunidad actual de que el trabajo perdiera la centralidad que había tenido en el pasado recuperando la importancia de valores como la paternidad, el reparto del trabajo, el disfrute del tiempo libre, en el sentido que hemos citado de Rifkin. Este planteamiento de pérdida de centralidad del trabajo tiene sentido para niveles de renta y condiciones sociolaborales cubiertas, no tanto para colectivos sociales donde el trabajo aún implica la garantía de la cobertura de las necesidades básicas.

responsabilidad en el trabajo y consecución de un estatus sociolaboral. Así mismo, todas estas funciones correlacionan de forma significativa y positiva con la intención emprendedora. Por lo tanto, se confirma también una relación positiva entre las funciones actitudinales y la intención de crear una empresa o trabajar por cuenta propia.⁴⁶

En la revisión del trabajo artesanal de Sennett (2009), el disfrute adquiere un papel significativo. El gusto por el trabajo bien hecho implica también satisfacción y disfrute por la obra en sí, disfrute en el hacer. Sin embargo, existe una tensión importante que tiene que ver con el perfeccionismo que aludíamos en el apartado anterior relativo a las mujeres y es la siguiente: para poder seguir avanzando en su creación, para seguir haciendo su obra, el artesano ha de renunciar en parte al perfeccionismo. Esta tensión se desarrolla en el taller, símbolo comunitario de los *otros*, de aquellos con los que se trabaja y de los que se aprende, aunque especialmente del *maestro* que sería la autoridad en sentido normativo. Esta batalla individual con el perfeccionismo es dialogada y reflexionada en relación a los otros.

III.2.5. La cooperación, la relación con los otros y la ética

Richard Sennett, tras años de estudio sobre el impacto del *capitalismo financiero* en la personalidad y carácter de las personas, reflexiona en su obra “Juntos” acerca de la relación con los otros y el ejercicio de la cooperación. Poco a poco va presentando en su obra la habilidad de la cooperación como ejercicio riguroso y ético.

Sennett constata que el capitalismo ha profundizado en males antiguos, entre ellos, la desigualdad. Hoy las probabilidades de que un estudiante de clase media tenga los mismos ingresos que sus padres se mueven entre el 2% y el 5%, mientras que para el 5% más rico estas probabilidades superan el 90% (Sennett, 2012:190). En el sistema capitalista, la cohesión social es intrínsecamente frágil y en la sociedad americana y europea se presenta menos cooperación que hace treinta años (Sennett, 2012:190-191).

⁴⁶ “Perfil psicosocial del emprendedor”, Juan Antonio Moriano León. Revista del Ministerio de Asuntos Sociales.
http://www.empleo.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/71/Recen03.pdf
(Visitado el 15 de junio de 2015).

La sensibilidad para con los demás, la capacidad de escuchar, la reflexión, la aplicación práctica de la sensibilidad en el trabajo y en la comunidad con los demás, implica un aspecto ético. La cooperación se debe a que nuestros recursos propios no son suficientes, y en muchas relaciones sociales no sabemos exactamente qué necesitamos de los demás, ni qué deberían ellos esperar de nosotros (Sennett, 2012:10).

La cooperación se presenta así como una herramienta clave en el contexto del trabajo actual, bien para liberarnos del creciente narcisismo, bien para gestionar la incertidumbre en el trabajo por cuenta propia. Así pues, se pone de manifiesto una interesante su relación con la sociabilidad y la ética.

El filósofo de la política Michael Ignatief (1986) cree que esa sensibilidad de la que habla Sennett es una disposición ética, un estado mental interno que tenemos como individuos, y que, a juicio de Sennett, surge de la utilidad práctica (Sennett, 2012:19). Con este tipo de cooperación exigente lo que logramos es una mayor conciencia de nosotros mismos y practicar esto requiere habilidad. Por eso Sennett nos habla de que la habilidad de cooperación está relacionada con la capacidad de autoreflexión y autoconciencia.

Aristóteles (384 – 322 a.C.) definió la habilidad como *tekhné*, la técnica de hacer que algo suceda, de hacerlo bien; y el filósofo Ibn Jaldún (1332 - 1406) creía que la habilidad era el ámbito particular de los artesanos. Pero la cooperación va más allá de las habilidades sociales, y podríamos considerarla como una habilidad social más seria. La cooperación conlleva desde el saber escuchar, al comportarse con tacto, encontrar puntos de encuentro y gestionar la desavenencia, o evitar la frustración en una discusión difícil. Estos tipos de habilidades pertenecen más al *deber ser* que a la práctica cotidiana y el autor las define como habilidades dialógicas (Sennett, 2012:20).

Según Sennett, la sociedad moderna ha debilitado la cooperación (Sennett, 2012:10). Uno de los indicadores es la desigualdad. El Coeficiente de Gini que mide la desigualdad de la distribución interna de los ingresos de los países ha incrementado en las últimas generaciones. Las desigualdades económicas se traducen como distancia social. Este tipo de diferencias exasperan a la gente corriente (Sennett, 2012:21).

El trabajo por proyectos es un tipo de empleo a corto plazo —un joven como fuerza de trabajo en el 2000 cambiará doce veces de trabajo—, las relaciones sociales también son a corto plazo. Esta superficialidad en las relaciones sociales es, entre otros factores, también una consecuencia de la temporalidad del empleo. El conocimiento y el compromiso con la organización se debilita y la combinación de relaciones superficiales y vínculos institucionales breves refuerza el efecto silo: los individuos se ciñen a sí mismos, no se implican en problemas ajenos a su ocupación inmediata y menos aún con quienes hacen cosas distintas en la institución (Sennett: 2012:21).

Ahora bien, asumiendo el marco del trabajo por proyectos y la incertidumbre, la cooperación puede ser percibida como aquello que permite establecer un vínculo con los otros, vínculo complejo cuando hablamos de trabajo por cuenta propia en cuanto que los otros son clientes y/o socios. La cooperación apela a la capacidad de escucha, y el núcleo de toda capacidad de escucha es la captación de los detalles concretos, de cuestiones específicas, para hacer avanzar una conversación. Los malos oyentes devuelven generalidades en sus respuestas, no prestan atención a las pequeñas frases, a la comunicación no verbal, los gestos faciales o los silencios que amplían la conversación. En la conversación verbal, como en el ensayo musical, el intercambio se construye de abajo arriba (Sennett; 2012:38). Una conversación dialógica puede irse al garete por excesiva cercanía con el interlocutor.

Será la empatía la que permita limar e hilar esos pequeños detalles y mantener la distancia correcta con el interlocutor. La diferencia entre empatía y simpatía es clara en el marco del autor. La primera mantiene la distancia y tiene curiosidad; la segunda está muy cerca del interlocutor y se convierte en un ejercicio casi narcisista. Tanto la una como la otra admiten reconocimiento y crean un vínculo, pero la primera es un abrazo, mientras que la segunda es un encuentro. La simpatía pasa por encima de las diferencias mediante actos imaginativos y la empatía presta atención a la persona en su situación particular. (Sennett, 2012).

Desde la filosofía, la simpatía tiene conexión con lo dialéctico, es una recompensa emocional del juego tesis-antítesis y síntesis, en tanto que la empatía también tiene sus recompensas emocionales y guarda más relación con el intercambio dialógico. (Sennett 2012; 41).

En la comunicación el modo subjuntivo (la cortesía inglesa del “tal vez, pudiera ser...”)
abre un espacio a la *experimentación* y ese espacio frontera, límite, es un espacio creado
para la experimentación, la posibilidad. Son los no categóricos los que mantienen
engrasado el motor social (Sennett; 2012:43).

El ámbito más connatural al modo subjuntivo es el dialógico, ese mundo conversacional
que forma un espacio abierto en el cual la discusión puede adaptar una dirección
imprevista. La conversación dialógica prospera a través de la empatía, del sentimiento de
curiosidad sobre quienes son otras personas y la recompensa es el placer social al estar
con otras personas sin forzarnos a ser iguales a ellas.

Sarah Bakewell (2011) observa con pesar que el siglo XXI está lleno de gente egocéntrica,
fascinada con su propia personalidad y que reclaman atención a gritos (Sennett, 2012:
47). Este aspecto se conecta con la tesis del narcisismo (Marzano, 2009; Hochschild,
2008).

Estudios de Marta Nusbaum y Sen (1993) sobre la teoría de capacidades apuntan a que
los seres humanos somos capaces de mayores realizaciones que las que le proporcionan
las escuelas, los lugares de trabajo y las organizaciones civiles y políticas. Las
capacidades de las personas para cooperar son mucho mayores y más complejas de lo que
las instituciones les posibilitan (Sennett, 2012:52).

Pero, ¿qué relación podemos establecer entre la cooperación, la apertura a los otros y la
ética?

Antes de la crisis del 2008, las grandes finanzas estaban dominadas por cinco firmas
contables, veintiséis bufetes de abogados, dieciséis importantes bancos de inversión, seis
bancos centrales y dos agencias de calificación de crédito. La cúspide estaba constituida
por 6.000 personas (Sennett 2012; 249). Siguiendo al autor, en el análisis de la crisis de
2008, los puestos más bajos en la estructura sintieron falta de *confianza*, pérdida de la
autoridad ganada y de *cooperación*, es decir, el triángulo social se rompió. Y es que las
élites tienen sus propios circuitos y se cuidan mutuamente, y no tienen conexión con otros
mundos. Este aislamiento se da, es un hecho.

El autor reprocha que tras la crisis del año 2008, fue precisamente la percepción de ausencia, de vida aislada, aquello que las personas que perdieron su empleo por la crisis escondían de forma tan repetida y constante, el hecho de haber sido tratadas con indiferencia.

La investigadora María José Sánchez Leyva (Sánchez, 2007) subraya la importancia de la disposición ética de la emoción en cuanto que es compromiso en la relación con el otro. Siguiendo a Sennett, se trata de desarrollar más empatía que compasión. Y la apertura a la complejidad de la cooperación y conversación dialógica implica contradicciones y fisuras y una relación ética con el otro. Esta conexión implica antes y ahora la civilidad de prestar atención seriamente por los demás. Pero ese prestar atención implica un trabajo más a largo plazo, un conocimiento más allá de la amabilidad superficial. Desde esa perspectiva, el cortoplacismo erosiona la civilidad. Este cortoplacismo ha beneficiado a la élite y no a los trabajadores comunes (Sennett, 2012:253). Los riesgos del contexto de trabajo actual son que las personas pierden el deseo de cooperar y que se puedan aislar.

El autor también hace mención al componente psicológico del narcisismo “el yo grandioso” que pone en peligro la supervivencia del grupo. Además este narcisismo se sostiene en la autocomplacencia y el lugar que uno ocupa en el mundo (Sennett, 2012: 264).

La autocomplacencia se refiere a que todo está bien tal y como es. El sociólogo Anthony Giddens (1995) afirma que la seguridad ontológica es la expectativa personal de continuidad en la vida, de que cualquiera que fuesen los altibajos de la misma, las experiencias se integrarán de manera unitaria. La autocomplacencia no mira hacia fuera ni es ontológica en el sentido de Giddens, se emparenta con el narcisismo. La diferencia entre seguridad y autocomplacencia ha sido desarrollada filosóficamente por Martin Heidegger, quien contrapone el ser en el mundo, comprometido con los cambios y rupturas de aquél, al estado de compromiso del ser congelado en el tiempo (Sennett, 2012: 264). Finalmente cuando la autocomplacencia se une al individualismo, la cooperación se atrofia.

En definitiva, la ética se conecta con el marco de relación con el otro. Ahora bien, la ética, siguiendo a Sennett, no es una predisposición previa, sino un ejercicio continuo en la

relación dinámica con el otro. No es una disposición que se posee, es un hacer que se utiliza, que es movilizado por un contexto.

En el contexto del trabajo actual, la cooperación en sentido amplio e integral no es tan necesaria para las élites económicas representadas por la economía financiera. Sin embargo, sí se presenta como una necesidad para los trabajadores por cuenta propia, aquellos que requieren hacer un cambio profesional en un contexto de reinversión o aquellos que necesitan mantenerse e innovar su negocio. La cooperación, la mirada hacia los otros, se hace necesaria en este contexto (Druker, 1991; Ibarra, 2004).

Un reciente estudio realizado por Castells en el año 2011 en Cataluña, muestra la conexión entre la sociabilidad y la ética en las prácticas en relación al trabajo. En esta investigación, Castells, recoge cómo se produce una transición de una cultura de trabajo a una cultura de la realización personal en la que los otros son de vital importancia. La investigación indica que hay personas que buscan la flexibilidad para tener tiempo para vivir; crean capital cultural y capacidad de autogestión; aunque asumen que su vida dentro del sistema es una contradicción, ya que necesitan del dinero del mercado, sus prácticas de cooperación se salen fuera del mercado (Castells 2012:304).

En dicha investigación la ética es una búsqueda con respecto al modelo económico del que se tiene una visión muy crítica y el riesgo percibido se mitiga con lo colectivo, confiando en las redes, en las personas. Además, a través de la confianza y de las prácticas económicas autónomas, aceptando un nivel de consumo mucho más bajo y con un sentido de la vida ubicado por encima del ámbito de consumo, no dependen de los ciclos económicos, de la especulación financiera o de las fallidas políticas públicas (Castells, 2012). De alguna manera hay oportunidades en la sociabilidad que pueden aportar a los riesgos de la *era flexible* y que sin duda son un recurso para los trabajadores por cuenta propia.

Capítulo IV. METODOLOGÍA

En ocasiones, es útil alejarse del pensamiento de las cuestiones cotidianas para poder entenderlas mejor; y después, por decirlo así, regresar de nuevo a ellas desde la distancia”

Humana Conditio, Norbert Elias

La Tesis que se presenta ha cuidado los aspectos metodológicos como fuente de rigor y brújula para poder garantizar la calidad de la Tesis en su diseño metodológico. Si bien hay dificultades explícitas en los trabajos de investigación cualitativos, el enfoque, el diseño y la estrategia de análisis han ayudado considerablemente a la realización, aporte y utilidad de la investigación.

Las fases de definición del objeto de estudio y el abordaje metodológico han resultado complejas hasta poder acotar la investigación a la Comunidad de Madrid y a un perfil específico de trabajadores por cuenta propia. Como detallaremos más adelante, finalmente la presente investigación se centró en los *motivos, estrategias y dilemas* que utilizan los profesionales que trabajan por cuenta propia, hombres y mujeres, residentes en la Comunidad Autónoma de Madrid, que responden a la figura jurídica de autónomos y/o emprendedores/empresarios con edades comprendidas entre los 30 y 60 años y de sectores profesionales de servicios, en concreto aquellos sectores profesionales tales como: asesorías, apoyo psicológico, moda, empresas de tecnología, empresas de comunicación, decoración, consultoría de recursos humanos, entre otros. A este respecto, en el apartado correspondiente de este capítulo, se detallarán las variables tomadas en cuenta para la selección de los entrevistados.

La elaboración de la Tesis ha sido un aprendizaje y, según se ha ido avanzando en el proceso de elaboración, han sido identificados determinados limitantes y aprendizajes que serán incorporados en el capítulo conclusiones al final de la presente Tesis.

IV.1. Objeto, objetivos, hipótesis

La definición del objeto de estudio ha sido fruto de un proceso de lectura, reflexión de toma de decisiones constante. En un primer momento, y teniendo en cuenta el soporte teórico del tema a analizar y el abordaje multidisciplinar, se intentó acotar el objeto de estudio en un perfil profesional determinado, los trabajadores de *cuello blanco*, del sector servicios (Requena, 2008). Sin embargo, según se iba avanzando en la lectura teórica se apreció interesante acotar geográficamente el objeto de estudio a la Comunidad de Madrid y diversificar los sectores profesionales ubicándolos más en el contexto de *la economía del conocimiento*. Si bien el ampliar el espectro de sectores podría hacer más difícil captar información más característica aplicada a un único sector, se consideró que lo importante era extraer generalidades y/o patrones comunes a la experiencia del trabajo por cuenta propia entre distintos profesionales.

Teniendo en cuenta lo señalado previamente, la aportación de la Tesis versa sobre los motivos por los que se decide liderar un cambio en la trayectoria profesional y valorar las estrategias para sopesar los efectos de dicho cambio y mantenerlo en ámbitos como la calidad de vida, los valores profesionales, el cambio o no en la conciliación familiar y laboral, en el modelo de negocio y en el bienestar económico. Además se valoran los dilemas, aquellos aspectos que incluyen la proyección a futuro y las dificultades por las que se atraviesa en el trabajador por cuenta propia en su nueva condición. El análisis anterior, además, es transversalizado por las variables sexo y edad.

En consecuencia, estas son las **cuestiones** que pretendemos contestar con la presente investigación:

1. ¿Cuáles son los motivos por los que las personas deciden trabajar por su cuenta?
¿Hay diferencias sustanciales debidas al sexo y a la edad?
2. ¿Qué estrategias desarrollan estos profesionales para alinear el negocio a su estilo de vida? ¿Es decir, para hacer “negocio” y al mismo tiempo convivir con sus valores, tener calidad de vida y conciliar familiarmente?

3. ¿Qué competencias profesionales genéricas se requieren para sacar adelante un proyecto profesional propio y cómo gestionar la incertidumbre y otras emociones?⁴⁷
4. ¿Cuáles son los dilemas, contradicciones, paradojas que afrontan estos profesionales en las actividades de la *economía del conocimiento* como autónomos?
5. ¿El trabajo por cuenta propia implica un cambio profundo frente a la *lógica dominante* en relación con el mundo del trabajo?

El **objetivo central** de la investigación es:

Comprender los motivos, estrategias y dilemas del trabajador por cuenta propia —léase emprendedor, autónomo y/o empresario— que desarrolla actividades profesionales relacionadas con la *economía del conocimiento*.

Y los **objetivos específicos** son:

- Elaborar perfiles-tipo de los emprendedores en función de sus trayectorias, sexo y edad.
- Identificar apoyos y recursos con los que cuentan, a nivel personal, social, económico.
- Categorizar las dificultades y necesidades que atraviesan.
- Identificar beneficios en la nueva figura profesional: económicos, personales u otros.
- Identificar las competencias necesarias para gestionar con éxito sus proyectos profesionales

⁴⁷ Se consideran competencias genéricas en cuanto comunes a los diferentes sectores profesionales y específicos para trabajar por cuenta propia, no tanto como específicas de cada sector.

Después de realizar una amplia revisión bibliográfica, se han definido las siguientes situaciones o hipótesis a responder:

Hipótesis 1: Las mujeres, a diferencia de los hombres, emprenden a partir de los 35 años un proyecto profesional por coherencia con sus valores y ecosistema personal (Ibarra, 2002). Ellas utilizan estrategias vinculadas a la sociabilidad y el hecho de poder relacionarse con los demás para gestionar la incertidumbre. Se considera a las mujeres como símbolos de nuevos cambios relacionados con el aprendizaje, la vinculación con los otros y la sociabilidad (Ibarra, 2004; Sennett, 2012).

Hipótesis 2: El emprendimiento puede estar mostrando otra lógica de cambio social más profunda que supone una ruptura con el *paradigma dominante* de trabajo actual flexible, ruptura que implica un cambio cultural y de valores (Castells, 2012).

IV.2. Enfoque metodológico

El diseño metodológico que se ha estimado más adecuado para este trabajo de investigación ha tenido una base cualitativa, por ser la más funcional a las cuestiones a analizar en la presente la Tesis. Así, se ha considerado apropiado indagar en las experiencias narradas de los sujetos que representan este colectivo *amorfo*⁴⁸ de autónomos y/o empresarios en sectores profesionales del conocimiento. Además y en función de las hipótesis desarrolladas, la metodología cualitativa se ajusta a los objetivos de la investigación que se presenta.

Ahora bien, la investigación cualitativa es un fenómeno empírico, localizado socialmente, definido por su propia historia, no simplemente una bolsa residual conteniendo todas las cosas que “no son cuantitativas” (Kirk y Miller, 1986:10). Requiere de criterios que garanticen el abordaje científico y de rigor. Siguiendo la aportación anglosajona

⁴⁸ Se habla de colectivo amorfo porque, como ha sido explicado, esta Tesis no representa un colectivo compacto en cuanto a una única profesión o un único sector profesional. La elección la doctoranda ha considerado interesante construir un perfil que permita englobar a diferentes profesiones y sectores en el ámbito de la economía del conocimiento y con un perfil profesional específico. La idea es poder comprender la narrativa de los entrevistados en relación a las decisiones del cambio profesional y las estrategias de mantenimiento en el trabajo por cuenta propia, además de los dilemas.

representada por Lincoln y Guba, los grupos de criterios para garantizar la calidad del abordaje cualitativo serían los siguientes (Valles, 2009:103):

- Los criterios de confiabilidad
- Los criterios de autenticidad.
- Los criterios éticos.

El primer grupo de criterios equivaldría a los criterios de validez y fiabilidad de la metodología cuantitativa. Como alternativa en el plano cualitativo dentro de este primer grupo referido a la confiabilidad, y siguiendo a expertos en el abordaje cualitativo, tales como Valles, Ibañez o Anselm Strauss y Juliet Corbin, se ha considerado relevante prestar atención a los criterios de *credibilidad*, *transferibilidad* y *dependibilidad*. (Ver Tabla 12).

Tabla 12. Criterios de referencia metodológica, y su conceptualización cualitativa y cuantitativa

Criterio de referencia	Cualitativo	Cuantitativo
Veracidad	Credibilidad	Validez interna
Generalización	Transferibilidad	Validez Externa
Consistencia	Dependibilidad	Fiabilidad

Fuente: Elaborado a partir de Valles

La credibilidad implica la consistencia del enfoque y de la estrategia metodológica y el uso que se haya hecho de los recursos técnicos, el contexto y la triangulación. La transferibilidad se relaciona con la posibilidad de diferentes métodos de rastreo cualitativo. Finalmente, la *dependability* o “dependibilidad” es entendida como una suerte de auditoría externa que garantice el rastreo de la secuencia de la investigación a través de la transparencia de las técnicas y proceso investigativo.

El segundo grupo de criterios de calidad del abordaje cualitativo hace referencia a la autenticidad, y está referida a que todo lo que se expone en la presente investigación es responsabilidad de la doctoranda y es veraz en el acceso (autenticable), uso y reproducción.

El grupo de criterios relacionado con lo ético está presente en esta investigación porque se ha cuidado la privacidad, confidencialidad y el consentimiento en el acceso a la muestra entrevistada, la gestión de la relación con cada participante en las entrevistas y cuestionarios, así como en la gestión de información recibida. Tales criterios han aplicado de manera particular en el caso que dos entrevistas que no fueron autorizadas a ser grabadas, una por mostrar información altamente confidencial y personal, y otra porque la institución se negó a la grabación de la entrevista.

La autora Egon G. Guba (1989) introduce un nuevo criterio a los ya señalados anteriormente (ver Tabla 12 arriba). Este nuevo criterio tiene que ver con la objetividad.

Tabla 13. Criterios de referencia metodológica, según Cuba

Investigación cuantitativa	Investigación cualitativa
<i>Veracidad</i> (validez interna)	<i>Credibilidad</i> , que los resultados se ajusten a la realidad
<i>Aplicabilidad</i> (validez externa)	<i>Transferibilidad</i> , la información obtenida pueda aplicarse como información referencial en otros contextos
<i>Consistencia</i> (fiabilidad)	<i>Dependencia</i> , fiabilidad de la información y consistencia de los datos
<i>Neutralidad</i> (objetividad)	<i>Confirmabilidad</i> , proporcionar información lo más consensuada posible, neutralidad y objetividad

Fuente: Elaborado a partir de Cuba 1989.

En nuestro caso, este nuevo criterio de *confirmability* o “confirmabilidad” lo entendemos como rigor y búsqueda de la distancia necesaria para poder abordar el análisis desde un enfoque metodológico que genere garantías. Para ello la elaboración del diseño de la investigación y la estrategia de análisis y sus sucesivas fases búsqueda del consenso y saturación entre los discursos han sido los aspectos más relevantes para garantizar dicha *objetividad* metodológica.⁴⁹

⁴⁹ Si bien la doctoranda tienen ciertas resistencias a la propia objetividad porque acepta que la propia investigación toca su propia subjetividad y experiencia como consultora —por lo tanto está afectada por lo investigado (Ibañez, 1994)—, el término objetividad es reinterpretado por Cuba como una búsqueda constante del rigor y del camino metodológico que ayuda siempre a mantener esa distancia con el objeto de investigación a pesar de la involucración con el objeto de estudio.

IV.2.1. Dimensiones del análisis

Las cuestiones que queremos analizar son las siguientes y están conceptualizados según las siguientes categorías de análisis: i) el perfil de estos profesionales, ii) sus motivos para trabajar por su cuenta, iii) las estrategias para seguir manteniéndose en sus negocios, y finalmente iv) los dilemas ampliamente abordados en el marco teórico de la presente investigación. A su vez, cada una de las citadas categorías es descompuesta u operacionalizada⁵⁰ en sus diferentes dimensiones y/o variables. Estas se corresponden y demandan, por último, la aplicación de determinadas técnicas de investigación, mayoritariamente cualitativas. (Ver Tabla 14).

Tabla 14. Abordaje metodológico: dimensiones, variables y técnicas

Categorías	Dimensiones y variables	Técnicas
Perfil	Sexo, edad, nivel educativo, nivel educativo de padres, sector de trabajo, ingresos, dedicación (horas de trabajo diarias), financiamiento, Redes (frecuencia)	Cuestionario
Motivaciones	Auto-identificación, trayectoria profesional, motivaciones, referentes personales y profesionales	Entrevista
Estrategias	Definición del proyecto de negocio, fase del proyecto, modelo de negocio, valores, apoyos (medios y recursos), conciliación familiar, calidad de vida, competencias clave.	Entrevista
Dilemas	Proyección a futuro, claves del éxito, beneficios de la trayectoria, necesidades, comprensión del contexto, gestión de la incertidumbre	Entrevista

Fuente: Elaboración propia

⁵⁰ En investigación social, la operacionalización es el proceso lógico que permite pasar de un concepto teórico manejado en el planteamiento de la investigación y cuyo constructo generalmente responde a un nivel alto de abstracción —y que, por lo tanto, es muy difícil de identificar directamente en la realidad— a un concepto medible u observable (empírico, en términos clásicos) en la realidad social.

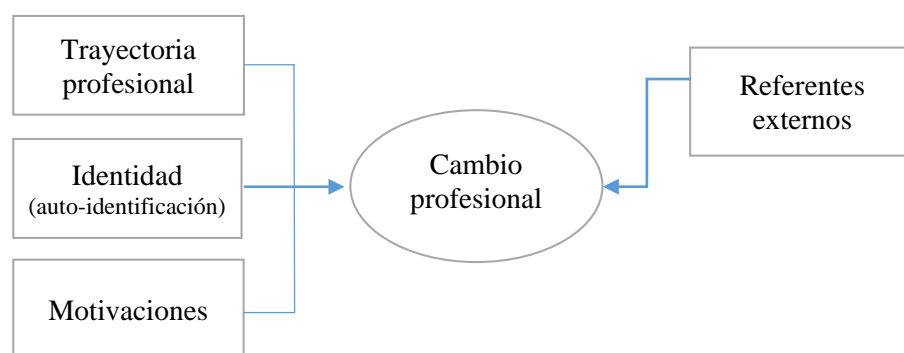
Los **perfiles** de los entrevistados se han elaborado a partir de un cuestionario en el que se recogía la información relativa a edad, sexo, nivel de estudios, estudios y profesión de los padres y madres, nivel de ingresos, entre otros.

Los **motivos** como categoría de análisis integran cuatro dimensiones que explican y hacen operativo dicho concepto:

- *Trayectoria*: narrativa de la actividad del pasado laboral
- *Identidad*: identificación con la figura de autónomo, emprendedor, empresario.
- *Motivaciones*: los motores para la decisión y mantenimiento como trabajador por cuenta propia.
- *Referentes*: personas o modelos externos en los que se mira e inspira.

De alguna manera, a través de estas dimensiones, se recoge una idea del pasado y de futuro del entrevistado y una relación dinámica con el cambio profesional que le lleva a tomar la decisión de trabajar por su cuenta. (Ver Figura nº 9).

Figura 9. Relación entre las dimensiones analíticas de los *motivos* y el cambio profesional



Fuente: Elaboración propia.

El concepto de **estrategia** integra dimensiones relacionadas con lo profesional y lo personal. Entre las primeras, estarían aquellas relacionadas con la *estrategia de negocio*:

- *Definición del proyecto*: qué hace.

- *Fases*: en qué momento está de su proceso/proyecto/negocio
- *Modelo de negocio*: cómo lo define, características.
- *Valores*: que son importantes para el proyecto y su persona.
- *Recursos*: recursos que tienen y necesita.

Y entre las dimensiones relacionadas con la *estrategia personal* tendríamos las siguientes:

- *Conciliación de la vida personal y profesional*
- *Calidad de vida*
- *Competencias profesionales* que se sitúan en el *limbo* de los dos

Finalmente la categoría de **dilemas** se sustenta en las dimensiones de análisis como:

- *La visión de futuro y el éxito*: como lo define e interpreta
- *Beneficios y necesidades*
- *Incertidumbre* del contexto y las *emociones* asociadas al proyecto

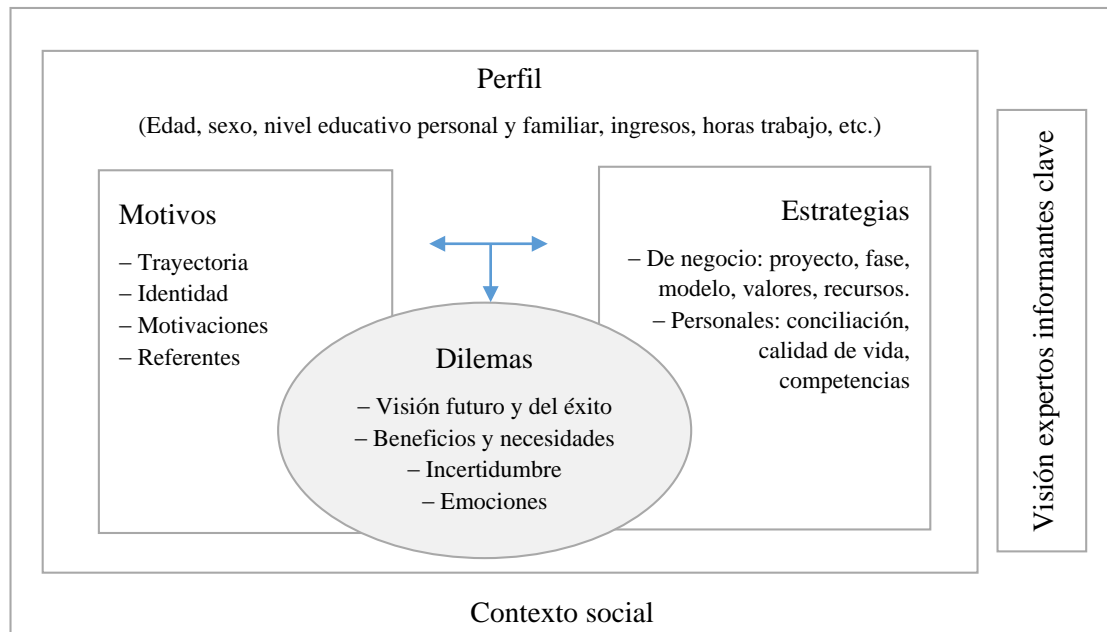
Las categorías de análisis no son concebidas como planos paralelos que no interseccionan, o como una cadena lineal unívoca⁵¹. Más bien, al contrario, el abordaje metodológico y posterior interpretación de la información obtenida asociada a las diferentes categorías y dimensiones de análisis ha adoptado una perspectiva sistémica, es decir, de mutua influencia entre ellas. Bajo esta perspectiva, las dimensiones y variables de los *motivos* influyen y son influidas por las de las *estrategias* (de negocio y personales), en tanto que los *dilemas* del profesional están presentes y se manifiestan en la interacción de las dos dimensiones anteriores. Esta perspectiva sistémica está representada en la Figura 10.

Además, a lo largo del análisis del discurso realizado en las entrevistas, es tomado en cuenta como factores explicativos el perfil del entrevistado (su género, edad y perfil

⁵¹ En el sentido de asociar cada elemento de un conjunto con uno y solamente uno de los elementos de otro conjunto.

socioeconómico) y la visión y opiniones de los expertos clave. Por último, y en términos generales, también el contexto social en España como factor que indirectamente ha podido influir en sus motivos, estrategias de negocio y personales y dilemas como trabajador por cuenta propia.

Figura 10. Perspectiva sistémica de las categorías y dimensiones del análisis



Fuente: Elaboración propia.

IV.2.2. Selección de técnicas

La doctoranda deliberó entre las siguientes técnicas cualitativas: estudios de casos, grupos de discusión y entrevistas. Finalmente fueron elegidas las siguientes técnicas por los motivos que a continuación se explican.

a) Entrevista semiestructurada

La entrevista es una técnica que permite una conversación entre entrevistado y entrevistador (Ibañez, 1994). La conversación es un arte que se comienza a aprender en los procesos de socialización y éste, además del rigor metodológico, implica el fundamento conceptual práctico para el aprendizaje de las entrevistas cualitativas. Tan es así que en ocasiones se suele hablar de entrevista conversacional (Valles, 2002).

Sin embargo, sería demasiado banal unificar las entrevistas cualitativas con meras conversaciones cotidianas, aunque se aproximen a ellas en tanto interacciones cara a cara realizadas en condiciones históricas y sociográficas determinadas. Se trata de conversaciones profesionales, con un propósito y un diseño orientados a la investigación social, que exige del entrevistador gran preparación, habilidades conversacional y capacidad analítica (Valles, 2002:41).

El tipo de entrevista elegida por la doctoranda ha sido la *entrevista semiestructurada* ya que estaban claros los aspectos en los que se quería incidir en el discurso y extraer de los entrevistados. La elección está sustentada en los siguientes criterios:

- El poder de la entrevista para conseguir un discurso de los entrevistados que respondieran a los perfiles diseñados para la investigación.
- Dominio por la doctoranda de la técnica y experiencia de participación en anteriores investigaciones.
- Agilidad a la hora de poder establecer contacto con los entrevistados.
- Accesibilidad a la muestra de los posibles entrevistados a través de las fuentes citadas anteriormente.

Esta técnica se utilizó para diferentes perfiles de entrevistados, tanto los profesionales objeto de estudio, como informantes expertos.

(Ver Anexo 1: Guion entrevista semiestructurada)

b) Cuestionario

El cuestionario se realizó con la intención de recoger los datos de los perfiles de los profesionales entrevistados, datos que era categorizables y/o cuantificables como edad, sexo, ingresos, formación, horas de trabajo, entre otros.

(Ver Anexo 2: Cuestionario)

c) Revisión de fuentes secundarias

Por último, a lo largo de todo el proceso de investigación se ha realizado una revisión de fuentes secundarias para poder contextualizar en el Capítulo V la situación del trabajo por cuenta propia en España.

IV.2.3. Muestra y perfil de los entrevistados

El perfil que se buscaba para cubrir el objeto de estudio ha sido el siguiente:

Hombres y mujeres entre 30 y 60⁵² años que tras trabajar de forma asalariada⁵³ se han dado de alta como autónomos y /o con una sociedad limitada, que se dediquen al sector servicios, cualificados y relacionados con actividades de la sociedad del conocimiento, es decir, asesores, diseñadores, trabajadores de atención personal, etc.

Los perfiles entrevistados se listan por orden y código de entrevista en la Tabla 15 y representan diversos sectores, generaciones y a ambos géneros.

En la selección de esta muestra de profesionales se han tenido en cuenta las siguientes variables:

- El sexo.
- La edad y de los ciclos de vida profesionales.
- La figura jurídica, es decir, profesionales dados de alta en el régimen general de autónomos o bien ser titulares de una sociedad limitada.
- El estar trabajando como autónomos o como empresarios con no más de diez años de antigüedad. Para la presente investigación y la elaboración del perfil se ha

⁵² Se ha incorporado la franja de edad en 35 porque en el análisis se ha visto diferencias significativas en esta edad, menos de 35 años.

⁵³ Es importante que el perfil supiera que es trabajar por cuenta ajena para así poder identificar mejor los motivos. En realidad esta investigación trata de identificar los motivos de los profesionales que tras una experiencia en el mercado de trabajo por cuenta ajena han decidido trabajar por su cuenta en el contexto de crisis o varios años previos a la crisis.

considerado pertinente este límite para poder incorporar y analizar adecuadamente los *motivos* de su cambio profesional en torno a la crisis del año 2008 y que fueran autónomos más en relación con la nueva economía y el contexto social y económico más actual de la misma.

- La residencia en la Comunidad de Madrid.

Tabla 15. Perfiles profesionales entrevistados

Código	Sexo ⁵⁴	Edad	Perfil
EP01	Mujer	35 a 45	Autónoma, Sector moda. 4 años
EP02	Mujer	35 a 45	Autónoma, Sector coaching y terapias naturales.
EP03	Mujer	35 a 45	Empresaria1-5, Sector Decoración 3 años
EP04	Mujer	Menos de 35	Autónoma Sector Artesanía muebles
EP05	Mujer	Menos de 35	Autónoma Sector Marketing
EP06	Hombre	35 a 45	Empresario +15. Sector Consultoría RRHH. 5 años
EP07	Mujer	35 a 45	Empresaria S.L. Sector Consultoría Internacional. 6 años
EP08	Mujer	Más de 45	Empresaria. SL. Sector Consultoría de RRHH. 6 años
EP09	Hombre	Menos de 35	Autónomo. Sector Ecología. 4 años.
EP10	Mujer	Más de 45	Autónoma. Sector Formación habilidades. 10 años
EP11	Mujer	35 a 45	Empresaria -5 empleados. Sector Comunicación y Diseño gráfico. 9 años.
EP12	Hombre	Más de 45	Empresario +15. Sector Tecnología. 6 años.
EP13	Hombre	Más de 45	Empresario +15. Sector Tecnología Educación
EP14	Hombre	35 a 45	Autónomo. Sector emprendimiento social. 3 años R

Fuente: Elaboración propia

⁵⁴ Se han realizado más entrevistas a mujeres que a hombres. En los diferentes tramos de edad del análisis se ha garantizado la presencia de mujeres y hombres. Sin embargo, se ha considerado pertinente que haya un aumento de entrevistas femeninas ya que se ha visto en el marco teórico la importancia de las mujeres en el liderazgo.

- El sector profesional. Se requería un colectivo profesional que tuviera relación con el valor añadido del *conocimiento* en su sector y negocio, la asesoría de diferentes tipos, en ámbitos más emergentes, tales como el autocuidado, la tecnología y la sostenibilidad entre otros. En la elección de estos sectores ha sido de gran utilidad la conferencia dictada en el año 2011 por Isidro de Pablo, director del Centro de Iniciativas Emprendedoras de la Universidad Autónoma sobre “La crisis económica, un escenario más en la actividad empresarial”. En aquella conferencia se identificaban los sectores emergentes en la *economía del conocimiento* y de las consecuencias de la reciente crisis en el tejido industrial de España. Fue una ponencia muy sugerente que ayudó a identificar dichos sectores con más claridad.

Además, se ha considerado relevante para la presente investigación contar con expertos en el área del trabajo autónomo (ver Tabla 16) que nos permitiera contar con información desde la perspectiva organizativa y poder comparar discursos individuales y colectivos para poder hacer un abordaje más integral de la situación del trabajo por cuenta propia.

Tabla 16. Perfiles expertos informantes clave entrevistados

Código	Tipo de agente	Representatividad	Cargo/perfil experto entrevistado
IC1	Ayuntamiento Madrid	Público, Técnico.	Asesores de Empleo (hombre y mujer)
IC2	Comunidad de Madrid	Público Técnico y Gestión	Director Servicio Emprendedores y Técnico de empleo (hombres)
IC3	Fundación de emprendimiento social	Entidad privada, apoyo a emprendedor social	Coordinador de emprendimiento (hombre)
IC4	Empresa privada de emprendimiento	Entidad privada, apoyo a tipos diferentes de emprendedores	Directora (mujer)
IC5	ATA	Organización autónomos	Secretario Institucional de la Organización (hombre)
IC6	CC.OO.	Sindicato	Secretaria de la Mujer (mujer)

Fuente: Elaboración propia

La diversificación de las fuentes y canales para obtener los perfiles representativos de la presente investigación ha sido un criterio que ha sido tenido muy en cuenta. Por ello se ha considerado importante acceder a los entrevistados representativos del trabajo por cuenta propia a través de:

- a) Instituciones públicas: Ayuntamientos y Comunidad de Madrid.
- b) Instituciones privadas: *coworking*⁵⁵, asociaciones privadas.
- c) Búsqueda internet en base a criterios de la investigación y revisión *on line*.
- d) Redes personales y profesionales.

Esta estrategia preventiva tuvo como fin evitar el *sesgo de acceso* a los entrevistados y poder obtener mayor heterogeneidad y diversidad en la representación estructural de la investigación. Lo mismo puede afirmarse en relación a los informantes expertos claves, para los que el criterio de selección también ha estado relacionado con la heterogeneidad.

IV.2.4. Trabajo de campo

El trabajo de campo ha sido realizado por la propia doctoranda en las siguientes fases:

- a) Fase de acceso y contacto con los entrevistados.*

La fase de contacto de los entrevistados se ha realizado entre los años 2013 y 2014. Las fuentes de acceso han sido cuidadas en relación a la diversificación y búsqueda de heterogeneidad. Se ha tenido acceso a potenciales entrevistados con los que no ha sido posible realizar la entrevista por problemas de agenda, fundamentalmente con los informantes clave, como en el caso de los representantes de una asociación de autónomos. De todos modos, la investigación cubre con garantías la representatividad que se buscaba en el diseño inicial.

- b) Fase de realización de entrevistas*

⁵⁵ Podríamos definir el *coworking* como una forma de trabajo característica de la que denominamos *era flexible* que permite a los profesionales independientes compartir un mismo espacio de trabajo. Algunos de los entrevistados fueron identificados a través del *coworking* de Madrid Hub Lab.

Las primeras entrevistas se realizaron en el año 2014. La realización de las mismas se produjo, o bien en los espacios de trabajo de los entrevistados, especialmente cuando se realizaban a los informantes clave, o en espacios públicos que permitieran poder grabar las entrevistas y generar un espacio tranquilo y relajado de conversación y de encuentro con los entrevistados.

c) Fase de transcripción de las entrevistas

Las entrevistas fueron transcritas de manera literal por la misma doctoranda. El proceso de transcripción de las entrevistas ha sido riguroso y fiel, al tiempo que las transcripciones han ayudado a la doctoranda a *pensar* mientras que se hacía un “trabajo mecánico”. Las transcripciones revivían la experiencia de la entrevista y permitían apuntar algunas cuestiones relevantes iniciales que ayudaron al análisis a tomar cuerpo. Todo ello, posteriormente, ha sido integrado en el análisis de discurso, siempre respetando el rigor de la estrategia analítica que, al realizarse tras esta etapa de trabajo de campo, será comentada en el apartado siguiente.

d) Fase de preparación de la estrategia de análisis

La preparación de la estrategia de análisis se llevó a cabo en el año 2015, con carácter previo a la estancia en la Universidad de York en donde se realizó todo el análisis cualitativo.

IV.2.5. Estrategia de análisis

La estrategia metodológica de análisis e interpretación desarrollada por la doctoranda ha sido planteada en diferentes fases, y la mayor parte de la misma se ha desarrollado durante la estancia en el Departamento de Management de la Universidad de York.

Cualquier análisis cualitativo implica una conversación sobre la narrativa de los sujetos a investigar (Ibáñez, 1994) y una reflexividad con el propio investigador y una conciencia sobre lo investigado (Valles, 2009). Por lo tanto, siendo consciente de la importancia del rigor científico y de la necesaria robustez del diseño del plan de análisis, pero también de la necesaria profundidad y cercanía con el que el discurso de los entrevistados debía ser

escuchado, la doctoranda elaboró un plan de análisis manual, al modo “artesanal”, tras descartar apoyarse en las prestaciones que brinda el software Nvivo.

En este sentido, suscribimos que el análisis es la interacción entre los datos y el investigador, pero también es la combinación de ciencia y arte. La creatividad se manifiesta en la habilidad de los investigadores de aplicar nombre a las categorías, preguntar, simular cuestiones, hacer comparaciones, y extraer e innovar, integrar datos realistas con masas no organizadas. Es el balance entre la ciencia y la creatividad. Es importante el rigor en el proceso, lo mismo que usar la creatividad y la flexibilidad es apropiado para los investigadores (Strauss, 1998: 13).

La estrategia de análisis fue dividida en dos grandes fases, cada una de ellas conformada por sucesivos pasos. La intención final era concluir con un *mapa conceptual* con base en el discurso de los entrevistados como trabajadores por cuenta propia que, alrededor de la saturación en torno a la narrativa a propósito de los motivos, estrategias y dilemas, permitiese brindar las claves de interpretación adecuadas y los hallazgos necesarios para la investigación.

1. Fase descriptiva

Esta fase descriptiva constó de cuatro pasos fundamentales, para ser riguroso en integrar todos los conceptos asociados a los discursos.

a) Paso de acercamiento al objeto de estudio

Una vez transcritas las entrevistas, se realizó una lectura preliminar en dos bloques: por un lado, el discurso de los expertos y/o informantes clave, y por otro lado, el discurso de los trabajadores por cuenta propia. En el diseño metodológico se tenía en cuenta la edad y el sexo, en el caso de los trabajadores por cuenta propia; y en el caso de los informantes clave si era un discurso público o privado.

Este primer acercamiento es importante para poder detectar *ideas preliminares*, conceptos que llaman la atención del investigador para, a su vez, ir armando el mapa conceptual sobre el que girará el análisis que recoge la variedad de los discursos y constituir la base

sobre lo que ir interpretando el objeto de la investigación y, finalmente, responder a las preguntas de la misma.

(Ver Anexo 3: Transcripción de las entrevistas)

b) Paso de análisis por sujeto

Una vez hecha la lectura preliminar, fue diseñado un instrumento para volcar y recoger el discurso relevante de cada entrevistado como trabajador por cuenta propia. La intención era poder registrar individualmente el verbatim y los conceptos asociados él para cada categoría y dimensión, con la intención de seguir con rigor el proceso de análisis y poder identificar la saturación del discurso, aspecto relevante en el análisis cualitativo.

Además, esta herramienta fue diseñada de tal forma que se pudiera ir agregando en fases posteriores en clave de rangos de edad y género.

(Ver Anexo 4: Instrumento 1 de análisis).

c) Paso de análisis agregado por sexo y rango de edad

El resultado de esta fase consistía en tener conceptos asociados a cada categoría y dimensión del análisis a nivel individual. La estrategia de análisis desarrollada en este tercer paso consistió en agregar los conceptos asociados al verbatim teniendo en cuenta los rangos de edad y el sexo. En algunas dimensiones no se apreció diferencias significativas en los discursos por rangos de edad o por sexo, pero si se detectó diferencias en el discurso de los menores de 35 años y un claro discurso diferenciado por género (que fue posible tratar por diferentes tramos de edad), mientras que el discurso masculino fue más uniforme.

Si bien en estos pasos están dentro de la fase de análisis descriptivo, en realidad una interpretación inicial estaba siendo realizada desde el momento de la transcripción pero manteniéndose fiel a las fases del plan de análisis. Para poder ser riguroso con los objetivos, pero también con los límites de esta fase, se anotaban los hallazgos preliminares relevantes que serían analizados y contrastados posteriormente, en clave de interpretación en relación a la literatura revisada.

(Ver Anexo 5: Instrumento 2 de análisis).

d) Paso de análisis agregando categorías: motivos, estrategias y dilemas

Finalmente en esta fase se pudo extraer un mapa conceptual por cada categoría que incluyera los conceptos asociados a cada una de las diferentes dimensiones.

(Ver en Anexos 6, 7 y 8 los Mapas conceptuales de Motivos, Estrategias y Dilemas, respectivamente).

Los pasos e instrumentos de la estrategia de análisis hasta aquí comentada están representados en la Figura 11.

2. Fase de interpretación

La fase de interpretación estuvo guiada por las siguientes preguntas relevantes, y fue contrastada por los pasos del análisis descriptivo previo. Las dos primeras preguntas permitían volver a recuperar los discursos de la primera fase, y las siguientes contribuyeron a responder a los elementos a tener en cuenta para comenzar con la interpretación pertinente.

- a) En relación a las dimensiones de análisis, ¿cuáles son las categorías asociadas a cada variable?
- b) ¿Qué conceptos aparecen asociados a cada categoría?
- c) ¿Qué conceptos son omitidos, no tenidos en cuenta?
- d) ¿Qué contradicciones, paradojas, hay en los discursos?
- e) ¿Qué cosmovisión hay detrás de la narrativa?
- f) ¿Hay diferencias con respecto al discurso de las mujeres, hombres, y rango de edad?

Figura 11. Análisis de las entrevistas: pasos e instrumentos

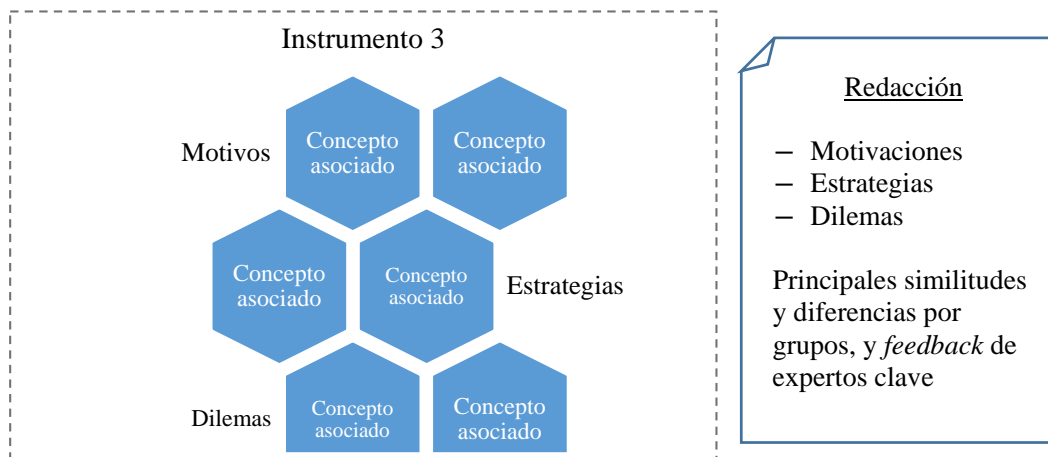
Paso 1. Análisis discurso individual (por informante: profesional o tipo de experto)

Entrevistas profesionales	Instrumento 1					Entrevistas expertos
	Código	Categoría	Dimensiones	Verbatim	Conceptos asociados	
– (EP01) – (EP02) – (EP03) – (...) – (EP15)	EP01	Motivos	Dimensión 1			– (IC01) – (IC02) – (...) – (IC06)
			Dimensión 2			
			(...)			
		Estrategias	Dimensión 1			
			(...)			
		Dilemas	Dimensión 1			
			(...)			
	EP02					
	(...)					

Paso 2. Primera saturación (por grupos de edad y sexo)

Por sexo y edad:	Instrumento 2				
	Código	Categoría	Dimensiones	Verbatim	Conceptos asociados
– Grupo 1: Mujer (Menos de 35 años) – Grupo 2: Mujer (De 35 a 45 años) – Grupo 3: Mujer (Más de 45) – Grupo 4: Hombres	G1	Motivos	Dimensión 1		
			Dimensión 2		
			(...)		
		Estrategias	Dimensión 1		
			(...)		
		Dilemas	Dimensión 1		
			(...)		
	G2				
	(...)				

Paso 3. Segunda saturación (mapas conceptuales por Categorías y Grupos), redacción



Fuente: Elaboración propia

Los pasos del proceso de interpretación fueron las siguientes:

- a) Revisión de los marcos conceptuales en clave a tres categorías.
- b) Relectura de las entrevistas transcritas.
- c) Primer esbozo de palabras claves y categorizaciones.
- d) Respuesta a las preguntas de la investigación en base a la revisión de la literatura.
- e) Categorización de los hallazgos y revisión con literatura.

(Ver Anexo 6: Mapas conceptuales de Motivos)

(Ver Anexo 7: Mapas conceptuales de Estrategias)

(Ver Anexo 8: Mapas conceptuales de Dilemas)

En cuanto al análisis de los informantes clave, se categorizó dicho análisis según el tipo de informante (público y privado) y teniendo en cuenta las categorías y dimensiones junto a las preguntas de la investigación. La comparación entre los discursos de los informantes clave y los trabajadores por cuenta propia (ver Figura 10 en el apartado anterior) ayuda a su vez a trazar los hallazgos que son presentados en el Capítulo VI de conclusiones.

(Ver Anexo 9: Guion de entrevistas a informantes clave)

IV.2.6. Dificultades metodológicas

Resumimos aquí las dificultades metodológicas que se han *vivido* en esta investigación y que sin duda forman parte de aprendizajes importantes para la doctoranda.

En primer lugar, podríamos afirmar que, incluso desde el momento de acotar el objeto de estudio, se fue consciente de la importancia de la reflexividad o autoconciencia de los efectos que el investigador incorpora a la estrategia de investigación. Evocando a Jesús Ibáñez, la relación con el objeto de estudio hace que el propio investigador sea más subjetivo si cabe, aunque su quehacer consiste en su pretensión objetivadora de lo

investigado y ello repercute en mayor conciencia sobre la subjetividad del mismo investigador (Ibañez, 1994).

Desde esta consciencia, y siendo fuente de conflicto en ocasiones durante el proceso de la investigación, ha sido necesaria en ocasiones la distancia y reflexividad. Esto ha permitido continuar el proceso de investigación superando las tensiones a través de la búsqueda del rigor y siendo percibidas como fuente de aprendizaje.

Todo ello ha estado impregnado del disfrute de ir encontrando paulatinamente hallazgos en el análisis, aunque la tensión sobre su potencial generalizador o acerca de su dimensión comprensiva y explicativa han sido fuente de dicha tensión investigadora.

La doctoranda ha pretendido, por todo lo anterior, diseñar una estrategia de análisis sólida que ayudase a solventar estos momentos de tensión, y se ha concedido tiempos de *barbecho* para poder retomar con distancia la lectura de los hallazgos escritos y dotarlos de consistencia.

Capítulo V. ANÁLISIS: CONTEXTO

V.1. Contexto general: Europa y España.

V.1.1. Contexto del trabajador por cuenta propia.

Este capítulo da cuenta del volumen y características principales de los autónomos en España, fundamentalmente con base a datos cuantitativos referidos a su presencia en el mercado laboral, con una primera mención a sus aspectos normativos y su movimiento asociativo.

Sobre estos primeros aspectos, cabe decir que en el año 2007 se aprueba el **Estatuto del trabajo autónomo**, la Ley 20/2007 del 11 de Julio, en el que se regula esta figura laboral en términos de régimen profesional del trabajador autónomo, tanto el común como el económicamente dependiente; sus deberes y derechos profesionales básicos, incluidos los derechos colectivos; la protección social; y el fomento y promoción del trabajo autónomo. El Estatuto supuso, en su momento, un esfuerzo político y legal para equiparar a los trabajadores por cuenta propia a nivel de derechos sociales a los trabajadores por cuenta ajena. Entre otros, se encontraban la baja por maternidad o la baja por enfermedad.

El autónomo, o empleado por cuenta propia, está como colectivo representado en España por varias **organizaciones**, entre las que destacan la Federación Nacional de Trabajadores Autónomos (ATA) y la Unión de Profesionales y Trabajadores Autónomos (UPTA). La primera, ATA, representa a más de 500.000 autónomos⁵⁶. Por su parte, UPTA cuenta con un total de 341.588 afiliados, de los cuales un 50% están vinculados al sector industrial, un 26% a la agricultura, un 16% a la construcción y un 8% al sector servicios. Los afiliados son un 60% hombres y un 40% mujeres.⁵⁷

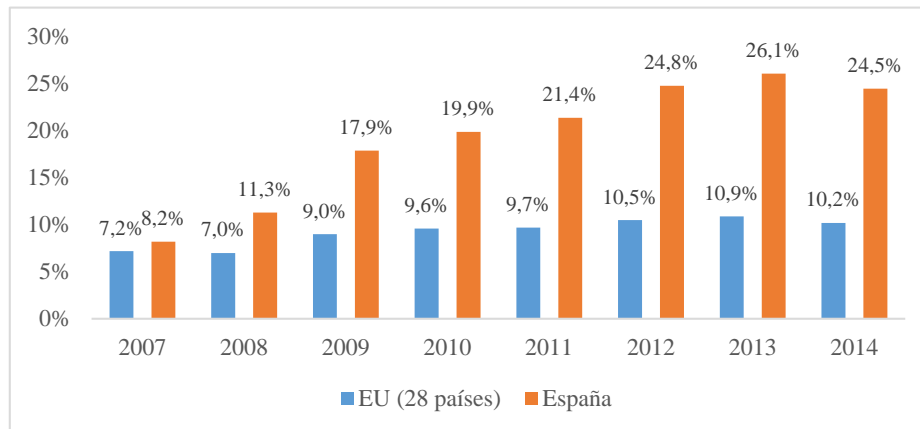
⁵⁶ Véase en línea: www.ata.es (Visitado 12 de junio de 2015).

⁵⁷ Memoria anual 2014 de UPTA. Véase en línea: www.upta.es (Visitado 12 junio de 2015).

El apartado principal de este capítulo es de orden cuantitativo para, utilizando fuentes **estadísticas**, dar cuenta de la presencia del trabajador autónomo en el mercado laboral y su evolución a lo largo del periodo 2008 a 2015⁵⁸. En primer lugar, habría que recordar que, en ese periodo, la situación de los autónomos y trabajadores por cuenta propia en España no fue ajena a la situación de **crisis económica** y desempleo que se vivió en el contexto europeo, fundamentalmente afectando más a las economías del mediterráneo de Europa, aspecto que analizaremos en primer lugar antes de referirnos a sus efecto sobre el trabajador por cuenta propia.

Los datos mostrados a continuación reflejan que la crisis financiera (primero) y económica (inmediatamente después) tuvo un alto impacto negativo en la **tasa de desempleo** en España a partir del año 2008, marcando anualmente diferencias cada vez mayores con la media europea (ver Gráfica 1). El paro en España ha llegado a niveles record por encima del 20% durante los últimos años, doblando la tasa promedio de países de la Unión Europea.

Gráfica 1. Tasa de desempleo en Europa y España 2007-2014



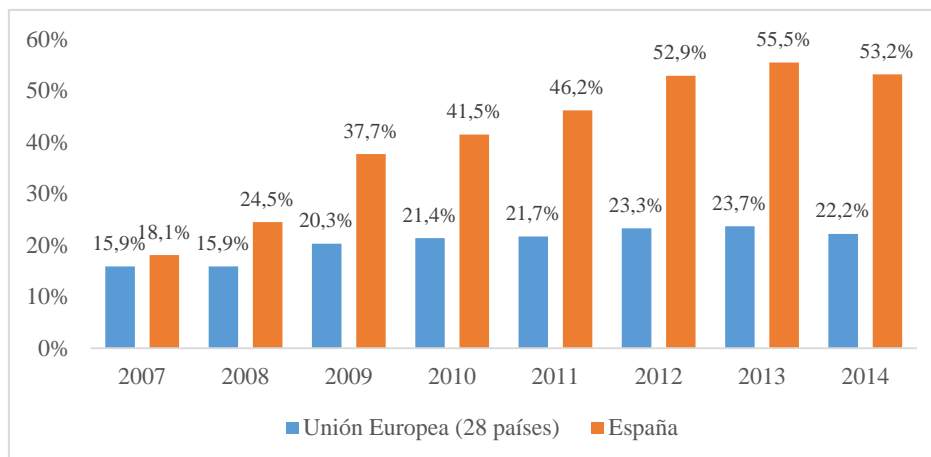
Fuente: Elaborado a partir de Eurostat. Datos mayo 2015 (Visitado 18 julio 2015)

Siendo muy severa para el conjunto de la población activa, esta crisis de empleo ha sido especialmente grave entre la población joven (menor de 25 años), con tasas de desempleo

⁵⁸ Siempre que ha sido posible, se ha tomado como referencia el año 2008 —a veces aportando también el dato del año 2007—, lo que nos permite una mejor apreciación de los cambios de tendencia y considerar los efectos de la crisis económica sobre la evolución de los datos de autoempleo.

superiores al 50%, el doble que el conjunto de los países de la Unión Europea (ver Gráfica 2).

Gráfica 2. Tasa de desempleo juvenil en Europa y España 2007-2014



Fuente: Elaborado a partir de Eurostat. Datos mayo 2015 (Visitado 18 julio 2015)

Para el caso específico de la **Comunidad de Madrid**, la tasa de desempleo ha evolucionado siempre por debajo de la media nacional, lo cual no deja de ser un dato más favorable. En todo caso, en su contexto geográfico particular, el paro ha sido un factor claro de crisis: la tasa de desempleo ha llegado a triplicarse en el área metropolitana de Madrid del 6,2% del año 2007 hasta el 18,7 en 2014, rozando el 20% el año anterior. (Ver Tabla nº 17).

Tabla 17. Tasas de desempleo Comunidad de Madrid 2007-2014, por sexo

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	6,2%	8,6%	13,9%	15,8%	16,3%	18,5%	19,8%	18,7%
Hombres	5,4%	7,6%	12,5%	15,4%	15,2%	19,1%	20,3%	16,1%
Mujeres	7,3%	9,8%	15,4%	16,4%	17,7%	17,95	19,2%	21,7%

Fuente: Eurostat. Datos mayo 2015 (Visitado 18 julio 2015)

Por sexos, el desempleo femenino ha estado en la Comunidad de Madrid, como promedio, dos puntos porcentuales por encima del masculino, con excepción de: i) el periodo 2012

y 2013, en el que el paro entre los hombres superaba al de las mujeres; ii) el año 2014, en el que un primer descenso en el desempleo masculino, que rompía la tendencia temporal al alza, se produce cuando el desempleo femenino toca su techo máximo y, por lo tanto, la diferencia entre ambos sexos era la mayor del periodo 2007-2014.

En este escenario, el comportamiento en datos del **trabajo por cuenta propia** reacciona en España también a la crisis de empleo, retratándose a partir de las ciertas variables que consideramos clave, como son:

- a) el número de autónomos propiamente dichos⁵⁹ —y su evolución— inscritos en los diferentes regímenes por cuenta propia de la Seguridad Social;
- b) la distribución y evolución de las figuras de autoempleo entre hombres y mujeres;
- c) el comportamiento del trabajo por cuenta propia entre los distintos sectores de actividad;
- d) la fórmula jurídica (física o sociedad) por la que se opta, y —a su vez— si cuentan o no con trabajadores a su cargo y el número de ellos, y cómo estas distintas categorías ha evolucionado en los últimos años.

Siguiendo esta relación, los aspectos generales más destacados de esta evolución 2008-2015 y su comparativa con el contexto europea serían, respectivamente, los siguientes:

- a) Un descenso general en el número de autónomos registrados en España, afectando más negativamente al trabajador por cuenta propia en España que a la media del conjunto de países de nuestro entorno. El trabajo por cuenta propia en España arrojó un saldo negativo en los últimos siete años: cerca de 400 mil personas menos autoempleadas, partiendo de unas 3,3 millones de personas en el primer cuatrimestre de 2008, a las 2,8 millones en el primer cuatrimestre de 2015 (ver Tabla nº 18). Este descenso llegó a ser del 15,7%. Este dato supone casi cuatro veces más que en el conjunto de países de la Unión Europea, en cuyo peor cuatrimestre llegó a descender un 4% y en promedio no bajó ningún año del 2%.

⁵⁹ Trabajadores afiliados a alguno de los regímenes por cuenta propia de la Seguridad Social y que no están integrados en sociedades mercantiles, cooperativas ni en otras entidades societarias. También se excluyen los que figuran como colaboradores familiares o formando parte de algún colectivo especial de trabajadores.

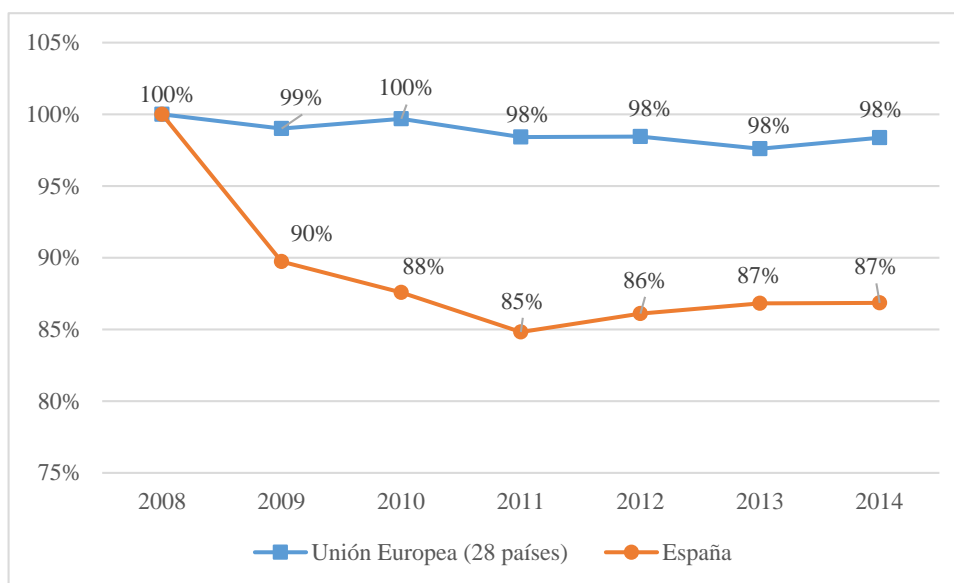
Tabla 18. Número de autónomos en España 2008-2015 (en miles)

Años	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nº autónomos	3.308,3	2.968,5	2.897,3	2.806,2	2.848,6	2.872,4	2.873,5

Fuente: Eurostat. Datos mayo 2015 (Visitado 18 julio 2015)

Gráfica 3. Trabajo por cuenta propia en Europa y España 2008-2015

(en base 2008 = 100%)



Fuente: Elaborado a partir Eurostat. Datos mayo 2015 (Visitado 18 julio 2015)

Por su parte, el informe “Retrato de las PYME 2015” aporta datos desde la perspectiva de las pequeñas y medianas empresas que, convenientemente estratificados, completan los aportados por las anteriores fuentes y nos permite poner en valor el peso de los trabajadores por cuenta propia en el conjunto de las pequeñas y medianas empresas españolas.

El dato más relevante para este análisis es que, bajo dos de las categorías de PYMES⁶⁰, se agrupan el 95,9% de las pequeñas y medianas empresas existentes en España. Son, por este orden, la “PYME Micro sin asalariados”, con el 53,6%, y la “PYME Micro

⁶⁰ Se consideran PYMES aquellas empresas con menos de 250 asalariados. Las categorías son: Micro sin asalariados, Micro con 1 a 9 asalariados, Pequeñas (10 a 49 asalariados), Medianas (50 a 249 asalariados).

de 1 a 9 asalariados”, con un 42,2%. A su vez, el propio informe destaca que la mayoría de las “Micro sin asalariados” se corresponde con la modalidad jurídica de personas físicas.⁶¹ (Ver Tabla nº 19).

Tabla 19. Micro PYMES según forma legal

	Total	Persona física (PF)	PF sobre Total (%)
Total PYME (todas las categorías)	3.114.361	1.574.055	50,54%
Total Micro PYME	2.984.727	1.569.635	52,6%
<i>Micro sin asalariados</i>	<i>1.670.329</i>	<i>1.050.714</i>	<i>62,90%</i>
<i>Micro con 1 a 9 asalariados</i>	<i>1.314.398</i>	<i>518.921</i>	<i>39,48%</i>
% Micro PYME sobre Total PYME	95,8%	99,7%	

Fuente: Elaborado a partir de “Retrato de las PYME 2015”, Subdirección General a la PYME. Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

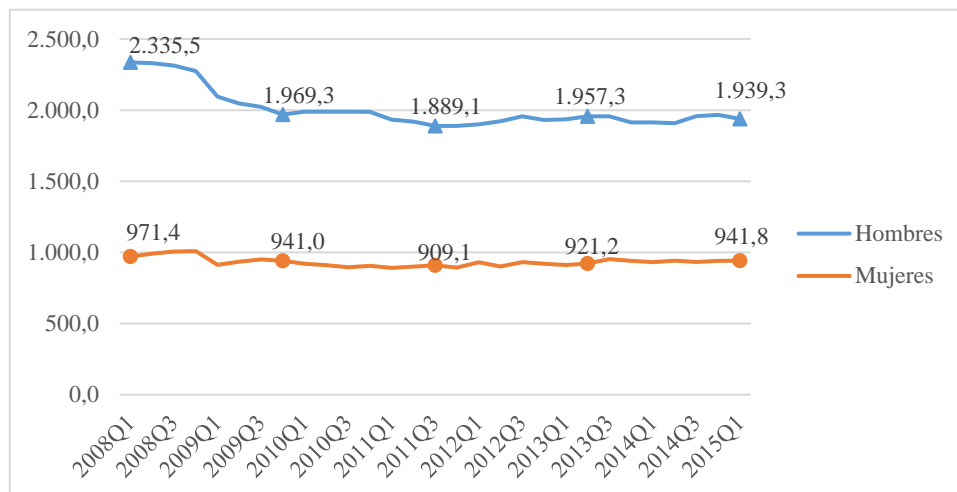
b) Por sexo, lo significativo del caso Español es que el descenso en el nivel de autoempleo está fundamentalmente representado por el colectivo de hombres, a quienes los primeros años de la crisis afectaron en mayor medida. Por el contrario, el colectivo de mujeres autoempleadas se ha mantenido durante estos siete años en el rango de los 950 mil a 1 millón de mujeres y se situaba a finales de 2013 en valores parecidos al inicio de la crisis (98%, tomando 2008 como base al 100%). (Ver Gráficas 4 y 5).

A este respecto, y coincidentemente, las asociaciones de autónomos en España estiman con base a las estadísticas de cotización a la Seguridad Social que “si se desagregan los datos por género, cabe destacar que los varones concentran el 96,8% de los autónomos que se han perdido en estos seis años de crisis”. Así, de los 282.415 autónomos que han dejado de cotizar a la Seguridad Social durante la crisis, únicamente 9.020 han sido mujeres frente a 273.395 varones. Por lo tanto, mientras el

⁶¹ Subdirección General a la PYME. Ministerio de Industria, Energía y Turismo. “Retrato de las PYME 2015”.

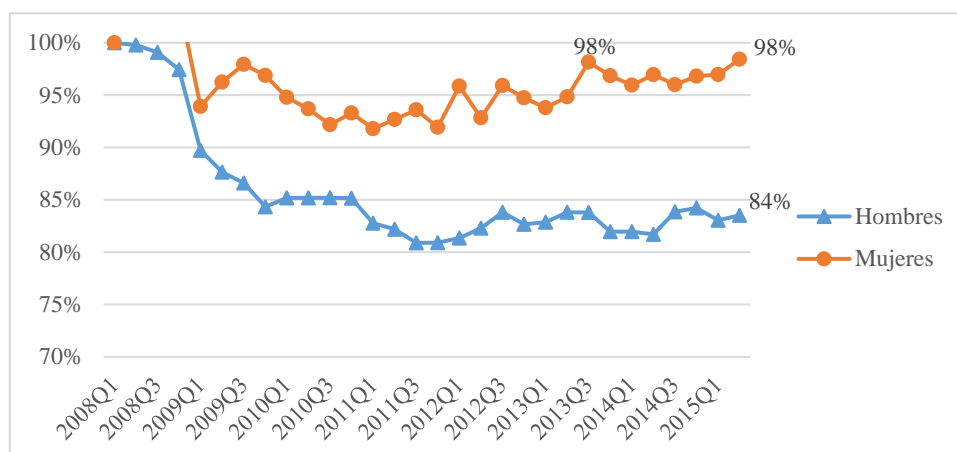
número de varones ha descendido un -11,9% desde mayo de 2008, el de mujeres únicamente lo ha hecho un -0,8%”, llegando a afirmar con base a datos del 2014 que “de hecho, el número de autónomas prácticamente ya ha recuperado los niveles de antes de la crisis”.⁶²

Gráfica 4. Trabajo por cuenta propia en España 2008-2015, por hombres y mujeres
(en miles de personas)



Fuente: Elaborado a partir de Eurostat. Datos mayo 2015 (Visitado 18 julio 2015)

Gráfica 5. Trabajo por cuenta propia en España, por hombres y mujeres
(en base 2008 = 100%)



Fuente: Elaborado a partir de Eurostat. Datos mayo 2015 (Visitado 18 julio 2015)

⁶² Informe Mujer Autónoma, 2015. Véase en línea www.ata.es (Visitado 12 de Junio de 2015).

Esta misma fuente indica que se observó un aumento de mujeres que optan por un trabajo autónomo y que eran las Comunidades Autónomas de Canarias y Madrid las que lideraban esta tendencia al alza. La primera con un incremento del 5,9% y la Comunidad de Madrid, con un 4,7%, ambas a lo largo de 2014.

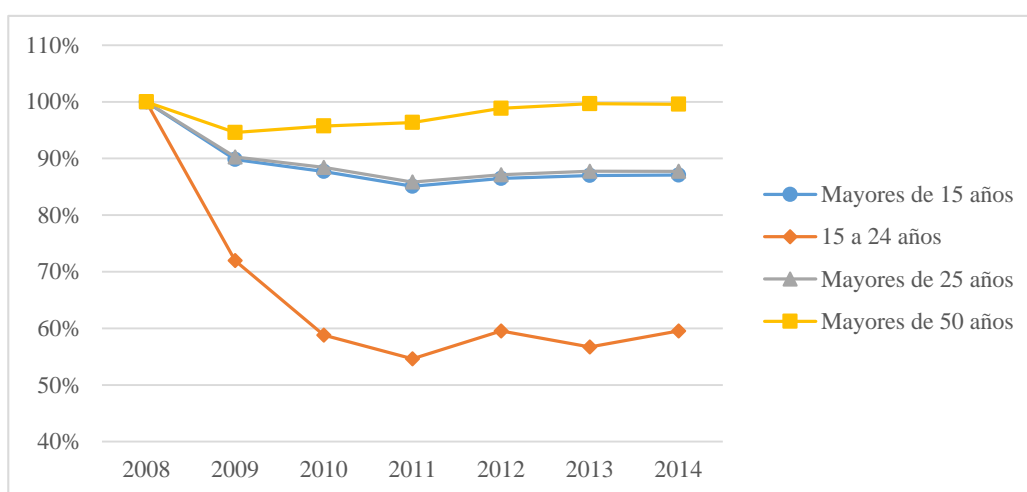
c) Por rangos de edad, la práctica totalidad de personas autoempleadas ocupan la franja de 25 a 64 años de edad (97%). Un tercio del total tendría más de 50 años (33%), en tanto que la población juvenil apenas supone un 2,4% del total.

Tabla 20. Trabajo por cuenta propia en España 2008-2014, por rangos edad
(en miles de personas)

Rangos de edad	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
15 a 24 años	81,3	58,5	47,8	44,4	48,4	46,1	48,4
Mayores de 15 años	3.386,5	3.041,7	2.970,2	2.881,7	2.928,2	2.946,1	2.948,3
Mayores de 25 años	3.305,2	2.983,2	2.922,5	2.837,3	2.879,8	2.900,0	2.899,9
Mayores de 50 años	1.128,2	1.067,1	1.080,1	1.087,0	1.115,2	1.124,5	1.123,4

Fuente: Eurostat. Datos mayo 2015 (Visitado 19 julio 2015)

Gráfica 6. Trabajo por cuenta propia en España, por rangos edad
(en base 2008 = 100%)



Fuente: Elaborado a partir de Eurostat. Datos mayo 2015 (Visitado 19 julio 2015)

En perspectiva temporal, todos los grupos han reaccionado a la baja en los primeros años de la crisis, pero el grupo de mayores de 50 años ha sido el que mejor resistencia y comportamiento ha tenido, comenzando a recuperar terreno ya en 2009 y alcanzando en 2013 el número de trabajadores por cuenta propia existente en los momentos iniciales de la crisis. (Ver Tabla 20 y Gráfica 6)

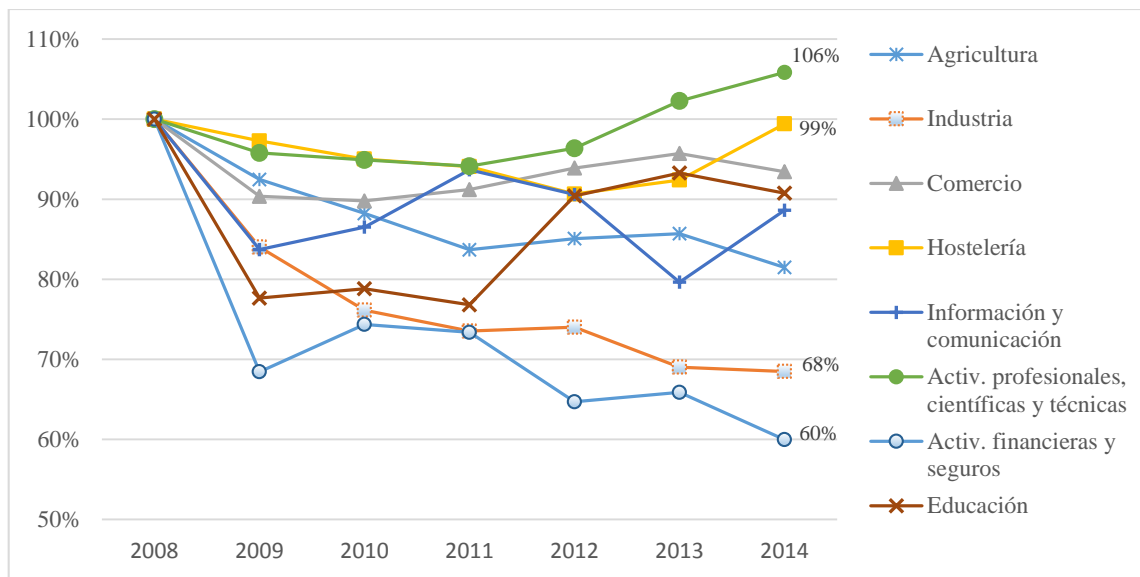
d) Por sectores principales de actividad, los más negativamente afectados fueron, por este orden, actividades financieras y de seguros, industria y agricultura. Entre los sectores que mejor comportamiento tuvieron ante la crisis, destaca el sector cuyos perfiles profesionales son objeto de investigación en esta Tesis: actividades profesionales, científicas y técnicas. Según los últimos datos disponibles, es no solo el sector de actividad de autoempleo que más rápido se ha recuperado —llegando a moverse antes que otros sectores en valores superiores a los años de inicio de la crisis de 2008—, sino que se encuentra en la actualidad con un saldo neto positivo del 6% (Base 2008 = 100%; 2014 = 106%). (Ver Tabla 21 y Gráfica 7).

Tabla 21. Evolución trabajo por cuenta propia en España 2008-2014, por sectores
(en miles de personas)

Sectores de actividad	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Agricultura	339,7	314,1	299,7	284,3	289,0	291,1	276,8
Industria	332,8	279,6	253,4	244,7	246,3	229,7	227,9
Comercio	778,7	703,7	699,2	710,2	731,2	745,3	727,6
Hostelería	309,0	300,6	293,6	290,7	280,1	285,5	307,2
Información y comunicación	71,2	59,6	61,6	66,7	64,5	56,7	63,1
Actividades profesionales, científicas y técnicas	294,4	282,0	279,4	277,1	283,7	301,1	311,6
Actividades financieras y seguros	50,7	34,7	37,7	37,2	32,8	33,4	30,4
Educación	59,5	46,2	46,9	45,7	53,8	55,5	54,0

Fuente: Eurostat. Dato mayo 2015 (Visitado 18 julio 2015)

Gráfica 7. Evolución trabajo por cuenta propia en España 2008-2014, por sectores
(en base 2008 = 100%)



Fuente: Elaborado a partir de Eurostat. Datos mayo 2015 (Visitado 18 julio 2015)

En todo caso, estos datos han de ser interpretados en función del diferente peso que hombres y mujeres tienen en los distintos sectores de actividad, algunos tradicionalmente masculinizados (ej. industria, y dentro de éste, construcción) o feminizados (ej. servicios, y dentro de éste, comercio). (Ver Tablas 22 y 23).

Tabla 22. Sectores de actividad nacional, según género

Sectores Actividad	Varones	Mujeres	Ambos Sexos
Agricultura	5,9%	2,1%	4,1%
Industria	19,1%	7,7%	13,9%
Construcción	9,9%	1,1%	5,9%
Servicios	65,2%	89,2%	76,1%

Fuente: Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos-ATA- Marzo 2015

Tabla 23. Sectores de actividad según sexo (Diciembre 2014)

Sectores de actividad	Varones (%)	Mujeres (%)
Agricultura	13,1	10,5
Industria	5,5	2,7
Construcción	15,4	1,0
Comercio	21,4	30,7
Transporte y almacenamiento	10,5	1,4
Hostelería	8,9	10,6
Información y comunicación	2,0	1,0
Actividades financieras y seguros	1,9	2,7
Actividades inmobiliarias	0,6	0,9
Actividades profesionales, científicas y técnicas	7,2	8,9
Actividades administrativas y servicios auxiliares	3,4	4,0
Educación	1,7	4,3
Actividades sanitarias y servicios centrales	2,2	5,9
Actividades artísticas recreativas y de entrenamiento	2,0	2,2
Otros servicios	4,2	13

Fuente: Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos-ATA- Marzo 2015

e) Respecto de las fórmulas legal-empresariales que adopta el trabajador por cuenta propia, existe en España una preponderancia de la forma jurídica “persona física” (más de 1,9 millones de casos), un 160% más que el resto de figuras societarias agregadas (1,2 millones). (Ver Tabla 24).

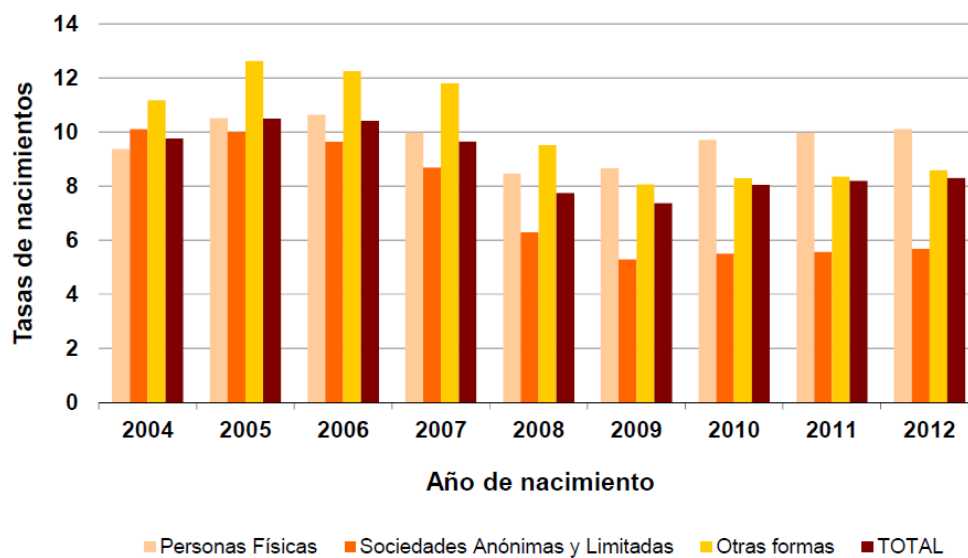
Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) referidos a la creación de empresas, es esta fórmula de “persona física” la que tomó el liderazgo a partir de 2009 como la figura destacada en la creación de empresas (“tasa de nacimientos”). Y esto en un contexto de fuerte descenso en la tasa de creación de empresas entre los periodos 2004-2007 respecto del iniciado a partir de 2008. (Ver Gráfica 8).

Tabla 24. Número de autónomos según forma jurídica (Marzo 2015)

	Número
Persona física	1.947.339
Sociedad ⁶³	1.215.531

Fuente: Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos-ATA- Marzo 2015

Gráfica 8. Evolución en la creación de empresas y evolución según forma legal, 2004-2012



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, www.ine.es (Visitado 15 de Junio de 2015)

Dentro de la fórmula “persona física”, es mayoritaria la categoría de “autónomo sin asalariados”, con cerca del 80% de los casos. La mitad del restante 20% —que conforma la categoría “autónomos con asalariados”— está concentrada a su vez en la figura del “autónomo con 1 asalariado”. (Ver Tabla 25).

Dentro de la categoría de “autónomos con asalariados”, el autónomo con un único trabajador es la figura que mejor comportamiento ha tenido ante la destrucción de autoempleo en el periodo 2008 a 2015, en contraste con el descenso entre los

⁶³ Incluye sociedad anónima, sociedad limitada, sociedad cooperativa y otras formas jurídicas societarias.

autónomos con más de dos trabajadores que registra valores negativos que duplican y hasta triplican el obtenido por el “autónomo con 1 asalariado”. (Ver Tabla 26).

Tabla 25. Evolución autónomos “persona física”, según sin/con asalariados

(Marzo 2008 a Marzo 2015)

	Marzo 2008	%	Marzo 2015	%	Variación	Var. (en %)
Sin asalariados	1.778.629	79,8	1.539.898	79,1	-238.731	-13,4
Con asalariados	449.350	20,2	407.441	20,9	-41.909	-9,3

Fuente: Elaborado a partir de los informes trimestrales “Trabajadores autónomos, personas físicas, en alta en la Seguridad Social” de Marzo 2008 y Marzo 2015, Subdirección General del Trabajo Autónomo del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Tabla 26. Evolución número y porcentaje autónomos personas física con asalariados

(Marzo 2008 a Marzo 2015)

	Marzo 2008	Marzo 2015	Variación	Variac. (en %)
Con 1 trabajador	230.285	219.889	-10.396	-4,5%
Con más 2 trabajadores	100.752	87.624	-13.128	-13,0%
Con 3 trabajadores	49.670	42.201	-7.469	-15,0%
Con 4 trabajadores	24.416	22.445	-1.971	-8,1%
Con más de 5 trabajadores	42.227	35.282	-6.945	-16,4%
Total autónomos	449.350	407.441	-41.909	-9,3%

Fuente: Elaborado a partir de los informes trimestrales “Trabajadores autónomos, personas físicas, en alta en la Seguridad Social” de Marzo 2008 y Marzo 2015, Subdirección General del Trabajo Autónomo del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

En **síntesis**, el trabajador por cuenta propia es una figura fundamental de la economía española, siendo sus figuras más representativas la del autónomo propiamente dicho (en términos PYME, la “Micro sin asalariado”), con más de la mitad de los 3 millones de PYMES; y el autónomo pequeño empresario (por número de trabajadores a su cargo, en este caso, “Micro de 1 a 9 asalariados”), que da cabida al algo más del 42% de PYMES. Ambas figuras representan el 96% del entramado económico de las PYME español.

Por sectores, el sector de procedencia de los profesionales aquí estudiados (actividades profesionales, científicas y técnicas) representa un 13% de los autónomos registrados. Tiene un peso ligeramente inferior a Agricultura, Industria y Hostelería (los tres rondando el 15%) y claramente por debajo del sector mayoritario, el de Comercio (35%).

Geográficamente, la Comunidad de Madrid, aún con niveles de desempleo mejores, no tuvo respecto de su línea de base en 2008, un comportamiento diferente del promedio nacional, triplicándose en ese periodo también la tasa de paro.

Pues bien, dentro de un periodo 2008-2015 mediatizado por la crisis económica y sus negativas consecuencias sobre el empleo, la figura del autónomo y del autoempleo ha sido también un exponente de pérdida de autoempleo (con casi un 16% menos de autónomos, el cuádruple que el promedio europeo). En todo caso, en esta tendencia negativa y entorno de clara recesión económica, son identificables los siguientes hallazgos relevantes para enmarcar la figura protagonista de esta Tesis. Serían los siguientes:

- La destrucción del trabajo por cuenta propia en España ha afectado mayoritariamente a los hombres y ha tenido un menor impacto sobre las mujeres. Además, ellas volvieron más rápidamente a las tasas de autoempleo por cuenta propia previas a la crisis.
- Todos los grupos de edad han reaccionado a la baja en número de autónomos en los primeros años de la crisis, pero el grupo de mayores de 50 años ha sido el que mejor resistencia y comportamiento ha tenido, dato que como veremos estaría relacionado con su tipo de trayectoria profesional (lineal y/o coherente) y, por lo tanto, su mejor posicionamiento en el mercado.
- Por sectores, entre aquellos que tuvieron un mejor comportamiento ante la crisis, destaca el sector cuyos perfiles profesionales son objeto de esta Tesis (sector de actividades profesionales, científicas y técnicas), que ya es un espacio de autoempleo entre los autónomos, al moverse en 2014 en cifras superiores al 2008.
- Por último, en un contexto de fuerte descenso en la tasa de creación de empresas, fue la figura de “persona física” frente a la de sociedades anónimas o limitadas u

otras fórmulas legales, la que tomó el liderazgo a partir de 2009 como la figura destacada en la creación de empresas (“tasa de nacimientos”).

Son estos algunos de los aspectos que consideramos reseñables como cierre de este Capítulo de Contexto, y que nos ayudan a centrar el entorno, presencia y características del sujeto de estudio en los últimos años en la realidad española en su faceta cuantitativa —con base en los datos arriba relacionados—, como preludio al análisis de orden mayoritariamente cualitativo del proceso de trabajo por cuenta propia y de la idea de emprendimiento, claves que presentamos a continuación.

V.1.2. Motivos del trabajo por cuenta propia: el proceso emprendedor.

En este contexto de crisis y de elevadas tasas de desempleo, el 27 de Septiembre del año 2013 se aprueba la Ley de emprendedores 14/2013 con el objetivo de facilitar reformas para apoyar a los emprendedores y la creación de empresas. La Ley enmarca su actuación en las áreas de educación formal (primaria, secundaria y Universidad), los incentivos fiscales en materia de Seguridad, el apoyo a la financiación, el apoyo al crecimiento y desarrollo de proyectos empresariales, y en la internacionalización de las empresas españolas y la movilidad internacional (entrada y estancia de inversores, profesionales altamente cualificados, traslado de la actividad empresarial, etc.).

En su exposición de motivos, la Ley recoge argumentos que completan el panorama cuantitativo detallado más arriba, tales como que “entre 2008 y 2012 se han destruido casi 1,9 millones de empresas en España, más del 99,5 por ciento de ellas con menos de 20 asalariados, frente a la creación de 1,7 millones de empresas”. Y añade: “Teniendo únicamente en cuenta a los jóvenes empresarios, la situación de España se vuelve especialmente dramática durante la crisis, habiendo el número de empresarios de 15 a 39 años registrado una caída de más del 30 por ciento desde 2007 a 2012”.

Según el diagnóstico que hace la propia Ley la internacionalización es una de las oportunidades para la generación de empleo y la creación de una cultura emprendedora que permita adaptarse a las nuevas necesidades del mercado de trabajo. Para invertir esta situación, argumenta, es necesario un cambio de mentalidad en el que la sociedad valore

más la actividad emprendedora y la asunción de riesgos. Para ello regula diferentes medidas, entre las que destaca —citándola como “piedra angular”—, generar el espíritu emprendedor desde el sistema educativo.

Muchos de los elementos tratados en la Ley forman parte de la exhaustiva radiografía que sobre la actividad emprendedora monitorea, a modo de observatorio, el Informe GEM España⁶⁴ desde el año 2000. El GEM realiza informes anuales en los que se analiza la evolución de la tasa de emprendimiento de los países y el perfil y aspiraciones del emprendedor.

En efecto, el GEM monitorea una batería de indicadores que, debidamente justificados en un marco teórico previo, permiten tener una visión del estado del emprendimiento en España. Son indicadores relativos a:

- Valores, actitudes y aspiraciones emprendedoras en la población, tales como tener modelos de referencia (“conocer a personas que han emprendido”), percibir oportunidades, auto-reconocer habilidades, conocimientos y experiencias, el miedo al fracaso, entre otras.
- El comportamiento del TEA (*Total Entrepreneurial Activity*) o tasa de iniciativas de entre 0 y 3,5 años en el mercado, calculada sobre la población de 18-64 años (total, masculina y femenina).
- La distribución del TEA por distintas categorías, entre las que cabe citar las referidas al *motivo* para emprender (por necesidad, por oportunidad, por otro motivo), o el TEA con empleados o sin empleados.

⁶⁴ Capítulo nacional del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), observatorio internacional cuya actividad, como hemos mencionado, comienza en el año 1999 como fruto de la asociación de la *London Business School* y *Babson College* con la finalidad de cubrir la falta de información que existía en torno al fenómeno emprendedor. El equipo de investigación en España, la Red GEM España 2014, la conforman un centenar de investigadores pertenecientes a una treintena de universidades y centros de investigación. El informe español es liderado desde 2012 por el Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE) y los tres autores principales del informe del año 2014 aquí citado pertenecen a la Deusto Business School. Según sus promotores actuales, el CISE, “casi 100 equipos nacionales de todos los rincones del mundo han participado en el proyecto”

- La valoración media de los expertos acerca de las condiciones del entorno referidas a financiación, políticas y programas gubernamentales, educación, dinámica del mercado y barreras de acceso, entre las principales.

El más reciente Informe GEM destaca que “desde 2011, los niveles de actividad emprendedora según el índice TEA han oscilado entre el 5,2% y el 5,8%, lo que implica que los ligeros cambios vistos en los últimos años se han producido dentro de un marco de cierta estabilidad en la capacidad para emprender de los españoles a pesar de las adversas condiciones del entorno. No obstante, estos porcentajes son inferiores a los niveles de actividad emprendedora total observados desde el comienzo de la crisis económica en 2008, cuando el índice TEA llegó a superar el 7%”.

Para 2014, el Informe GEM resumía así el **perfil del emprendedor** en España:

- La edad media de las personas involucradas en actividad emprendedora era de 40 años. El 31,2%, un tercio, tenía entre 35 y 44 años, el rango de población adulta que, en comparación con otros tramos de edad, fue la más propensa a emprender negocios nacientes o nuevos.
- Según el índice TEA, aproximadamente 6 de cada 10 emprendedores eran hombres. Sin embargo, la diferencia entre hombres y mujeres a la hora de emprendedor había disminuido en los últimos años.
- El 47,6% de los emprendedores tenía algún tipo de formación superior o de postgrado, y el 43,5% había recibido en algún momento de su vida formación específica para emprender.
- Finalmente, los adultos con mayor nivel de ingresos fueron los que mostraron una mayor propensión a emprender en negocios nacientes o nuevos.

Según este informe, el punto de partida de todo **proceso emprendedor** suele estar determinado por un estado de alerta que permite detectar oportunidades, estado que está determinado, a su vez, por una serie de *características individuales* (conocimientos, habilidades, miedo al fracaso, existencia de modelos de referencia, etc.) y *contextuales* (estándares de vida, imagen del emprendedor en la sociedad, etc.). Además, según los

expertos de este Observatorio y de acuerdo a su marco teórico, para favorecer el proceso de emprendimiento han de darse una serie de *condiciones* resumidas en la Tabla 27.

Tabla 27. Condiciones para que se detecten oportunidades de emprendimiento

– Financiación para emprendedores	– Transferencia I+D
– Políticas gubernamentales: emprendimiento como prioridad y apoyo	– Existencia y acceso a la infraestructura comercial y profesional
– Políticas gubernamentales: burocracia e impuestos	– Dinámica de mercado interno
– Programas gubernamentales	– Barreras de acceso al mercado interno
– Educación y formación emprendedora etapa escolar	– Existencia y acceso a infraestructuras física y de servicios
– Educación y formación emprendedora etapa postescolar	– Normas sociales y culturales

Fuente: Informe GEM España 2014.

Según esta fuente, en 2014 las *condiciones* que disminuyeron fueron los programas gubernamentales y la existencia y acceso a infraestructuras físicas y de servicios. En cuanto a las *características individuales* y la percepción personal para emprender, han aumentado en el citado año, y muestran una tendencia progresiva ascendente.

Al respecto de la **cualidad de emprender**, el informe de la Fundación Iniciador⁶⁵ en España titulado “Observatorio del clima emprendedor 2012” realizó una investigación con base a una muestra de 700 entrevistas válidas en un universo de 56 mil autónomos y 156 mil pequeñas empresas (no más de 10 empleados). Para ambos colectivos, el informe destacaba los aspectos relativos a la cualidad de emprender que se detallan en el resumen siguiente (Ver Tablas 28 a 37) y que están referidos a:

- Razones para comenzar su negocio

⁶⁵ La Fundación Iniciador se define como una organización “de emprendedores para emprendedores” entre cuyos propósitos está el conocer fielmente, ayudar y representar a la comunidad de emprendedores en España.

- Apoyos que ha recibido
- Fuente de financiación principal.
- Dedicación de horas de trabajo.
- Variación en el salario tras emprender.
- Necesidades en actualización de conocimientos.
- Aspectos necesarios para tener éxito.
- Principales obstáculos en su negocio y la tarea de emprender.
- Organismos que deben apoyarles.
- Motores del emprendedor (“lo mejor de emprender es...”).
- Frenos del emprendedor (“lo peor de emprender es...”).

Tabla 28. Razones y apoyos recibidos, autónomos y pequeñas PYMES

	Autónomos		PYMES	
Razones para comenzar su negocio	<i>Primera mención</i>	<i>Total menciones</i>	<i>Primera mención</i>	<i>Total menciones</i>
Falta de oportunidades en el mercado laboral	37%	45%	32%	44%
Autorrealización personal	19%	34%	24%	42%
Ser mi propio jefe	17%	37%	12%	29%
Reorientar la carrera profesional	13%	24%	12%	25%
Ganar dinero es una opción secundaria.	4%	17%	4%	17%
Apoyos que ha recibo el emprendedor	<i>Primera mención</i>	<i>Total menciones</i>	<i>Primera mención</i>	<i>Total menciones</i>
Nadie	33%	40%	27%	34%
Familiares	32%	43%	35%	38%
Bancos	6%	10%	8%	11%
Administraciones públicas	6%	6%	5%	9%
Colegas de trabajo	5%	7%	2%	4%
Amigos	3%	9%	3%	7%

El principal factor para emprender en España es la falta de oportunidades en el mercado laboral, más de un tercio de los autónomos y las empresas nombran ésta como la principal razón por la que decidieron emprender. La autorrealización personal y ser el propio jefe son otros de los motivos por los que los emprendedores deciden comenzar la nueva aventura laboral.

La opción de reorientar la carrera profesional cobra importancia en las empresas con más de cinco empleados. Y la opción de ganar más dinero es una opción secundaria para el emprendedor español.

Para el 33% de los autónomos y el 27% de los empresarios, nadie, ninguna persona u organismo les han apoyado a emprender su negocio. A continuación el 33% de los autónomos y el 35% de empresarios piensan que sus familiares les han apoyado en esta decisión.

Tabla 29. Fuente de financiación, autónomos y pequeñas PYMES

	Autónomos	PYMES
Autofinanciación con ayuda familiar	55%	48%
Ayudas del Estado / Plan ICO	9%	6%
Bancos y cajas de Ahorro	8%	18%
Indemnización por despido / Capitaliación paro	4%	4%

La autofinanciación junto con la ayuda de la familia es la principal fuente de financiación recibida por el 55% de los autónomos y el 49% de los empresarios. Los primeros agentes externos son el Plan ICO, un 9% de autónomos y un 6% de los empresarios, y los bancos y cajas de ahorro que mencionan un 18% de los empresarios.

Tabla 30. Dedicación de horas de trabajo al día, autónomos y pequeñas PYMES

	Autónomos	PYMES
8 horas al día	17%	12%
+10 horas al día, <i>de los cuales:</i>	83%	88%
<i>Hostelería</i>	87%	
<i>Industria</i>	58%	
<i>Construcción</i>	52%	
<i>Servicios</i>	50%	
<i>Comercio</i>	43%	

Una de las características más notables del emprendedor es la dedicación a su trabajo. Tan solo el 17% de los autónomos y el 12% de los empresarios declaran que trabajan 8 horas al día. El resto afirma dedicar más horas a su trabajo.

Hay ligeras diferencias cuando hablamos de autónomos y cuando hablamos de empresas con empleados a su cargo. Los autónomos que dedican diariamente más de 10 horas a su trabajo son el 39% mientras que los emprendedores con trabajadores a su cargo, que dedican más de 10 horas a su trabajo representan el 57%.

Tabla 31. Salario una vez que se ha emprendido, autónomos y pequeñas PYMES

	Autónomos	PYMES
Considerablemente más alto	12%	17%
Igual	12%	15%
Más bajo / Considerablemente más bajo	59%	57%
Llevo sin cobrar varios meses	8%	4%

El salario medio de un emprendedor en España es por lo general inferior al que tenía antes de emprender. El 60% de los autónomos y el 57% de los empresarios reconocen tener un sueldo más bajo que cuando trabajaba por cuenta ajena.

Tabla 32. Necesidad de actualizar conocimientos, autónomos y pequeñas PYMES

	Autónomos	PYMES
Marketing y ventas	44%	45%
Gestión interna y planificación estratégica	39%	43%
Informática y nuevas tecnologías	34%	26%
Contabilidad y finanzas	32%	31%
I+D	20%	21%
Gestión de personal	10%	12%

La Contabilidad y Finanzas y el Marketing son las dos áreas donde el emprendedor tiene más carencias o le gustaría actualizar sus conocimientos. A medida que aumenta el tamaño de la empresa, la planificación estratégica, los recursos humanos y la búsqueda de financiación cobran importancia.

Tabla 33. Aspectos necesarios para tener éxito, autónomos y pequeñas PYMES

Factores de éxito	Autónomos		PYMES	
	Primera mención	Total menciones	Primera mención	Total menciones
Que mis clientes me recomienden	27%	32%	20%	30%
Tener una buena red de contactos	17%	30%	12%	31%
Tener fondos propios	13%	28%	13%	28%
Buen conocimiento del mercado	11%	21%	9%	26%
Crear un buen equipo de trabajo	6%	20%	15%	33%
Tener una formación adecuada	6%	22%	7%	26%
Tener una idea innovadora	5%	15%	8%	21%

Que el trabajo tenga reconocimiento en el exterior es lo más importante para los emprendedores, en especial para los autónomos. El reconocimiento de los clientes y tener una buena red de contactos han sido los factores principales mencionados por los emprendedores. En empresas que cuentan con mayor número de empleados y especialmente las dedicadas a la hostelería y otros servicios, es muy reseñable la importancia que se da a crear un buen equipo de trabajo.

Tabla 34. Obstáculos, autónomos y pequeñas PYMES

	Autónomos	PYMES
Falta de financiación	30%	35%
Cargas fiscales	28%	23%
Incertidumbre, no saber qué va a pasar	17%	20%
Falta de información y asesoramiento	1%	2%

Tanto los autónomos (30%) como los empresarios emprendedores (35%) consideran la falta de financiación como el mayor obstáculo para crear una empresa. Las cargas fiscales y la incertidumbre son también impedimentos que los emprendedores encuentran a la hora de poner en marcha su proyecto.

Tabla 35. Organismos que deben apoyar a los emprendedores, autónomos y pequeñas PYMES

	Autónomos	PYMES
El Estado	36%	33%
Bancos y Cajas de Ahorro	22%	23%
Ayuntamientos	17%	10%
Comunidades Autónomas	9%	15%

El 36% de los autónomos y el 33% de las empresas creen que el Estado es el organismo que debe apoyar a los emprendedores. Los Bancos y Cajas de Ahorro y los Ayuntamientos son los agentes a los que consideran como segunda opción para ayudar al emprendimiento.

Tabla 36. Los motores del emprendedor

Lo mejor de emprender es....	Autónomos	PYMES
Recompensas profesionales	67%	62%
<i>Trabajo para mí, dependo de mí</i>	37%	39%
<i>Soy mi propio jefe</i>	26%	22%
<i>Desarrollo mis ideas y crecimiento profesional</i>	11%	12%
<i>Libertad de horarios</i>	10%	6%
Recompensas personales	43%	41%
<i>Autorealización personal</i>	33%	37%
<i>Libertad, independencia</i>	16%	9%
<i>Tranquilidad</i>	4%	1%
Recompensas sociales	5%	7%
<i>Ayudar a los demás dando trabajo</i>	3%	7%
<i>Esperanza de que la economía mejore</i>	2%	0,3%

La independencia, la libertad y la autorrealización son los aspectos más positivos para el emprendedor tanto autónomo como empresario. Otra de las motivaciones que llevan a los emprendedores españoles a comenzar esta aventura es el ser su propio jefe, y lo que ello conlleva por ejemplo libertad de horarios.

El alto riesgo que asumen los emprendedores y la incertidumbre son uno de los motivos que dificultan el llevar a cabo un proyecto. Estos problemas son nombrados por el 19% de los autónomos y por el 18% de las empresas. Junto a esta situación el sacrificio realizado traducido en horas de trabajo y renuncia de la vida privada es tanto por autónomos (22%) como por empresarios (25%) el mayor inconveniente a la hora de emprender.

Las preocupaciones, el stress, la soledad y aportar patrimonio personal son otros de los obstáculos. El 22% de los autónomos y empresas se quejan de la falta de ayudas a los emprendedores y consideran que el emprendedor no tiene el apoyo necesario para comenzar su proyecto.

Tabla 37. Los frenos del emprendedor

Lo peor de ser emprendor es....	Autónomos	PYMES
Inconvenientes personales	43%	43%
<i>Muchas horas, renunciar a la vida privada</i>	37%	39%
<i>Preocupaciones, estrés</i>	26%	22%
<i>Riesgo patrimonio personal</i>	11%	12%
<i>Soledad</i>	10%	6%
Inconvenientes profesionales	39%	33%
<i>Falta de liquidez, dificultades económicas</i>	11%	5%
<i>Impuestos, cargas fiscales</i>	10%	10%
<i>Inversión necesaria</i>	7%	5%
<i>Dificultad para sacarlo adelante</i>	6%	8%
Falta de ayudas	22%	22%
Incertidumbre, no saber lo que va a pasar	19%	18%
Crisis actual, no hay dinero para consumir	10%	11%

Fuente: Fundación Iniciador. Observatorio del emprendedor 2012.

Así pues, los motivos para emprender en la realidad española conviven con la falta de oportunidades, es decir, transitan entre la necesidad y la búsqueda de una auto-realización. Los apoyos sociales y financieros provienen básicamente del entorno familiar. Hay una pérdida de ingresos de más del 60%, en tanto que el número de horas de trabajo se mantiene en al menos 8 horas al día. Por último, los factores de éxito atribuidos pasan por el posicionamiento internacional, los clientes y tener buenos equipos de trabajo.

V.2. Contexto particular de la investigación: discurso de expertos de la Comunidad de Madrid

Los expertos que han participado en esta investigación pertenecen al sector público, el sector privado y el ámbito de las asociaciones de autónomos, así como al entorno sindical. Entre ellos considerábamos que era importante contar, en el ámbito

público, con representantes del programa de Emprendimiento de la Comunidad de Madrid y de los Servicios de Autoempleo del Ayuntamiento de Madrid. Ambas instituciones clave han participado en esta Tesis.

En el ámbito privado, se indagó el movimiento de servicios de consultoría que se estaba produciendo en Madrid en torno el emprendimiento y espacios de *coworking*, entre otros, y se entrevistaron a dos organizaciones que trabajan a su vez con emprendedores. Fueron el código de entrevista a informante clave IC2, cuyo foco de trabajo está más relacionado con el *emprendimiento social*, e IC5, que está más segmentada en la inversión y el apoyo a emprendedores sociales, de micro emprendimientos y negocios más escalables. La segunda organización está dirigida a todo tipo de trabajadores por cuenta propia.

Así mismo, se consideró muy relevante entrevistar a las asociaciones de autónomos. A pesar de entrar en contacto con las asociaciones de autónomos más importantes a nivel nacional, únicamente se pudo realizar la entrevista a una de ellas. Complementariamente, además, se pudo recoger la visión de una organización sindical, también de ámbito nacional.

La Tabla 38 refleja el mapa de expertos que han participado en esta investigación.

Tabla 38. Informantes expertos, por ámbitos de actividad

Informantes expertos	Ámbitos
Comunidad Madrid (Dirección Regional de emprendedores) Ayuntamiento de Madrid (Servicio de autoempleo)	Sector público: apoyo a emprendedores todo tipo Sector público: apoyo a emprendedores de estrato social bajo
Socio Director Empresaria	Sector Privado: apoyo emprendedores Sector Privado: apoyo emprendedores de todo tipo
Secretario General	Asociación de Autónomos: mejora de la situación de los autónomos
Responsable de género	Sindicatos: visión de género y trabajo

Fuente: Elaboración propia

V.2.1. *Discurso de expertos del sector público*

En correspondencia con las categorías de análisis, el *discurso público* ha sido procesado en relación a los motivos, estrategias y/o dilemas que viven los trabajadores por cuenta propia. En torno a ellas, en las entrevista a expertos ha habido algunas variaciones de discurso y conceptos asociados.

En relación a los **motivos**, el discurso público recoge varios aspectos relevantes. Por un lado, como servicio público que son, tienen la “obligación” de atender a todas las personas y perfiles que busca trabajar por cuenta propia, universitarios o no, hombres y mujeres de todo tipo. Los entrevistados expertos del sector público, tanto en la Comunidad, como en el Ayuntamiento, subrayan que se emprende por necesidad, no por vocación. Esto lo atribuyen, en la gran mayoría de casos, a las consecuencias de la crisis. A su vez, reconocen que hay un segmento de población con un nivel socioeconómico alto, que supera los 45 años, que deciden emprender porque no ven otra salida laboral. Este perfil de personas procede de empresas multinacionales, con estatus y posibilidades económicas, que no ven otra salida que el trabajo por cuenta propia. Es un perfil de trabajadores que tienen un capital económico y social acumulado de su anterior trayectoria de trabajos por cuenta ajena. Además disponen de conocimiento y algunos servicios que ofrecer porque se han desarrollado en un sector específico que conocen y en el que se pueden hacer *expertos*. Este perfil, tal y como se ha explicado, se desarrolla en el sector servicios y ofrece un conocimiento experto que distribuye a través de su capital social y de su red de contactos.

Dentro de los motivos, ambas instituciones coinciden en subrayar que se emprende por necesidad y que hay *barreras en el mercado de trabajo español* que no dejan otra opción. En el discurso también aparece la falta de resultados o de experiencias de éxito. En el Ayuntamiento lo verbalizan como “la tasa de mortalidad de los proyectos-negocios es muy alta”, y en la Comunidad en términos de “los resultados son regulares”. Además en el discurso del Ayuntamiento se entrevistó que no todo el mundo está preparado para emprender y que, “aunque se cree un negocio de frutas”, hay que tener conocimiento de negocio y del sector para que este sea viable y rentable.

Algo interesante que aparece en el discurso público es que hay trabajadores por cuenta propia que buscan algo más que un negocio: buscan “reinventarse” desde lo personal, hay una búsqueda personal y de estilo de vida en sus motivos. Tal y como hemos revisado en la literatura (Ibarra, 2004, Castells, 2012), se produce una búsqueda de valores, de otros entornos de trabajo que respondan a culturas más inclusivas y diversas e incluso democráticas y justas, tal y como se recogerá al analizar los discursos de los propios trabajadores por cuenta propia. Este aspecto será retomado en el Capítulo VI.

En referencia a las **estrategias** de los trabajadores por cuenta propia, nos encontramos con diferencias sustanciales entre la visión del Ayuntamiento y de la Comunidad de Madrid. Los primeros tienen un discurso más crítico con su prestación de servicios y se identifica entre líneas cierta frustración. Al hilo de ello, destacan:

“que en el ámbito público no hay ayudas a fondo perdido, que en realidad es un apoyo de acompañamiento y asesoría, un apoyo más contenedor” IC1

Según afirman los entrevistados, aquellos que acuden a las ayudas públicas van “*para pedir esperanza*”. Y en este aspecto también destacan los representantes de la Comunidad de Madrid por valorar el apoyo psicológico y emocional que proporcionan en cuanto a contener la rabia, malestar, frustración que tienen las personas que acuden al servicio. Cuando este aspecto se ha liberado, trabajado, conversado, se puede comenzar a implementar el propio programa, es decir, fundamentalmente, ayudar a desarrollar la idea y los pasos para ponerla en marcha.

Llegados a este punto, en ambas instancias destacan el importante *papel contenedor* de los servicios públicos. Sin embargo, el Ayuntamiento tiene un discurso crítico con el *deber ser*, mientras la Comunidad de Madrid acepta los resultados de dicha intervención sin conflicto moral.

En cuanto a las competencias que se requiere para emprender, consideran que son relevantes las capacidades de resiliencia, la capacidad de sufrimiento, el conocimiento tecnológico, así como el tener ideas y disponer de un colchón económico, además de un

plan de empresa coherente para poder presentarlo a la financiación de un banco⁶⁶. Unido a ello, es fundamental tener al menos un producto mínimo viable, tal y como describen los entrevistados de la Comunidad de Madrid:

“más aplicando el modelo de negocio de Zara que el de El Corte Inglés”⁶⁷. IC2

En síntesis, el trabajo por cuenta propia depende de la edad, ya que hay profesionales que el mercado laboral no les ofrece otra alternativa, pero también del carácter y de las necesidades. La experiencia en el sector se destaca como relevante, además de la pasión o la ilusión por el proyecto, junto con la preparación para el fracaso.

Las *estrategias* pasan por contar con un colchón no solo económico, sino también de conocimientos y emocional, que tiene que ver con las competencias referidas anteriormente, competencias que tanto uno como otro actor público identifican como carencias en este sentido; fundamentalmente en el *saber venderse*, que tiene un matiz más relacionado con una carencia de la propia cultura del país.

Los **dilemas** identificados en el discurso público en relación al trabajo por cuenta propia podrían representarse en referencia a los siguientes conceptos: i) los resultados y el contexto, ii) las generaciones y el reconocimiento social; y iii) la importancia de saber venderse.

i) Los resultados y el contexto

El discurso en ambos informantes expertos se muestra negativo con respecto a los resultados obtenidos. Sin embargo, se observa en el discurso del Ayuntamiento de Madrid un dilema moral en cuanto a la utilidad del servicio. Se destaca que el contexto de crisis, de pérdida de tejido industrial, anima al emprendimiento en la Comunidad de Madrid como salida al empleo. Sin embargo, el Ayuntamiento muestra una contradicción entre

⁶⁶ Para un trabajador por cuenta propia si hace el programa de emprendimiento de la Comunidad de Madrid recibirá un “aval simbólico” que justifique que ha realizado el programa y que está con conocimiento de las competencias necesarias. Con esta referencia se puede presentar en oficinas bancarias solicitando la financiación.

⁶⁷ En la propia entrevista se hacía mención a la idea de modelo de negocio de estas dos empresas. La primera tiene un mayor nivel de adaptabilidad al mercado y a la necesidad y no tienen tanto stock, el segundo modelo representa el tenerlo todo en la tienda, un modelo más tradicional y que cuenta con muchos productos pero sin garantizar las ventas de ninguno de ellos, es decir sin tener uno muy bueno.

los recursos que los usuarios del servicio necesitan —tales como financiación, apoyo en la educación— y lo que realmente obtienen. En el discurso se observa frustración y negatividad.

“La Comunidad de Madrid, que es la Comunidad con índices de PIB más altos, [y] no ha habido una subvención en los últimos tres años. Ahora ha salido la subvención porque es época electoral y las ayudas existieron para financiar aspectos muy concretos, simplemente las ayudas. En realidad es más un apoyo de asesoría y acompañamiento. Hay una parte más de tejido productivo que va pero luego están los que vienen a los servicios de autoempleo que necesitan esperanza. Nosotros les acompañamos todo el proceso e incluso intentamos ver con ellos financiación, además ellos buscan otros apoyos. Luego la estructura del mercado anglosajón es totalmente diferente, a nivel de ayudas a nivel administrativo. La administración dificulta los trámites para darse de alta, emitir facturas. Lo hace a nivel de tiempo, a nivel de lenguaje” IC2

Y es esta frustración el resultado de este dilema: el conflicto entre la función pública y la utilidad social tomando en cuenta el contexto y la necesidad que tienen los trabajadores por cuenta propia. El Servicio Público de Autoempleo muestra un discurso con fisuras, poroso y, por ello, la autocrítica es un ejercicio de honestidad y de desahogo en la entrevista. Este ejercicio —en el lenguaje foucaltiano— implica *resistencia*, es decir, toma de conciencia de que el perfil de trabajadores por cuenta propia atendidos en su mayoría por este servicio de Autoempleo se deciden a trabajar por su cuenta por necesidad y presionados por un contexto que no da oportunidades de trabajo por cuenta ajena para ellos. La toma de conciencia de los expertos públicos permite alguna posibilidad de cambio social en la interacción y gestión del propio servicio.

ii) *El contexto, las generaciones y el reconocimiento social*

En segundo lugar, el discurso público ha recogido un aspecto que nos parece relevante destacar. Por un lado, aceptando el contexto de crisis, de falta de empleo, de características del mercado de trabajo español, al que definen como “prejuicioso”, nos encontramos con barreras que vienen dadas por las familias; expresiones recogidas como:

“hay frenos para emprender “IC2 y IC4

“el futuro es el autoempleo pero no se anima a emprender, las generaciones anteriores no animan a las siguientes”. IC4

Y por otro lado,

“en España el reconocimiento social llega cuando has tenido éxito, tanto tienes, tanto vales, no hay un reconocimiento al esfuerzo, ni una gestión del fracaso... esto también es visible en los bancos, necesitan confiar y saber que están haciendo un esfuerzo y que el emprendedor asuma riesgos...” IC4

“éste se ha caído, no debe ser muy bueno”. IC4

Siguiendo con el discurso público que en este aspecto está muy saturado, se dice

“..Todavía se busca un trabajo estable, seguro, y se necesita educar en la incertidumbre. Hay una trampa social: tú fórmate y encontrarás trabajo”. IC2

En esta parte del discurso hay una llamada a la educación, a la cultura, a la búsqueda de lo personal más allá del rol, del estatus y mandatos sociales obtenido por el hacer o tener; una llamada a la *ruptura del mito de la movilidad social ascendente*, una llamada al cambio profundo de estructuras viejas. Y frente a todo ello, una cuestión que tiene que ver con que, de alguna manera, en las generaciones anteriores a la crisis, la movilidad social ascendente está muy presente y unida a la *cultura del miedo* (Sennett, 2012). Tal y como lo manifiestan los informantes claves públicos, no son un buen preparador para la incertidumbre.

Al hilo de ello, recogeríamos un dilema profundo que emerge desde la propia autoimagen de la cultura española y que, bajo la competencia del *saber venderse*, reclama no solo gestionar la incertidumbre, sino algo muy importante que tiene que ver con la propia autoestima cultural del país.

iii) *La importancia de saber venderse*

Esta competencia requiere una atención especial ya que, desde el discurso que estamos recogiendo en este momento, hace alusión a lo cultural, la educación y la liberación de la búsqueda de *estatus socioeconómico* y de ese *reconocimiento social*. Las expresiones recogidas en el discurso son una llamada al cambio de las profundas bases que sostienen el mundo subterráneo del emprendimiento. Léase:

“...aceptar que en todo momento de nuestra vida profesional tenemos que tener al menos dos o tres opciones profesionales más allá de ser funcionario. Hay que saber vender, dónde vender y quién nos compra” [...]. “ voy a enseñarles inglés desde pequeños... por qué? Porque se les enseña en otros países... si somos buenos en algo, vamos a enseñarles”.. IC2

Además, en el discurso se muestra cierto *complejo de inferioridad* cultural en cuanto que otros países de habla inglesa son el modelo de referencia. El discurso es un grito para poner en valor el talento del país y a reconocerlo con la práctica. Y también a la posibilidad del cambio. En este un discurso *roto, frágil* porque parte de la frustración y del desánimo. Se recoge la necesidad de poner en valor otro modelo, personal, diverso, incluso que ponga en el centro a la persona y que sin hacerlo explícito rompa con el paradigma del emprendedor exitoso que siguiendo a Castells (2012) consiste en romper con la *cultura de la libertad* basada en el *miedo* y en la profunda necesidad de reconocimiento social a través del éxito lineal (Marzano, 2009). En palabras del economista José Luís Sampedro, la libertad del librepensador es diferente a esta *cultura de la libertad* a la que hace mención Castells. El librepensador escucha a los otros (Sennett, 2012) desde el *ethos* o desde el otro, y con sus criterios se siente libre para hacer, pensar y decir. La *cultura de la libertad*, en el sentido de Castells, implica alcanzar un canon establecido, un mandato social, y ahí, en esa necesidad de *entrar en el molde* es en donde se pierde la esencia de la libertad en el sentido de Sampedro.

V.2.2. *Discurso de expertos del sector privado: emprendimiento*

Como parte de la aproximación al trabajo por cuenta propia, se decidió entrevistar a organizaciones del ámbito privado que están asesorando a este tipo de profesionales, una de ellas experta en asesorar a perfiles de emprendimiento social, y la otra experta en emprendimiento en sentido más amplio. Las dos organizaciones tienen menos de tres

años de vida; son, por lo tanto, organizaciones jóvenes. Los especialistas que están al frente son personas entre 35 y 45 años.

El tipo de servicios que brindan está muy relacionado con las trayectorias que sus responsables han tenido antes de tener este rol de apoyo a las personas trabajadoras por cuenta propia. La idea central en ambos casos es que el tener trayectorias profesionales diferentes ha influido en el nicho de mercado que ambas instituciones privadas ocupan en el mercado del emprendimiento. Además de los valores que mueven a sus responsables a poner en marcha tales servicios, se constata como idea principal de análisis que, para estas organizaciones, la situación del empleo en España, y en particular en la Comunidad de Madrid, se ha convertido en un nicho de mercado propicio.

En los dos casos, ambos responsables han tenido una trayectoria previa de trabajo por cuenta ajena. Uno de ellos en el sector de la tecnología y en multinacionales, trabajando con clientes de grandes cuentas, todos ellos representados en el Ibex 35. Esta persona, mujer y joven (35 años), había tenido responsabilidad como directiva y tuvo equipos de trabajo bajo su responsabilidad. Su tipo de trayectoria la categorizamos como *trayectoria lineal*, es decir de sumar y crecer paulatinamente, respondiendo de alguna forma al mito de la movilidad social ascendente en el trabajo. Sin embargo, hay particularidades socioculturales y familiares específicas, como convivir en una familia de emprendedores. En su caso, su padre creó varias empresas, y ella empezó a acumular experiencia en las empresas familiares ya antes de finalizar sus estudios de Administración y Dirección de Empresa.

La creación de su empresa (código informante clave IC5) se da por varios motivos, entre los que destacan: la ausencia de sentido en el ámbito organizativo, el choque cultural y la necesidad de crear un proyecto acorde a sus valores y que contemplara la ayuda social. Ella lo relata de la siguiente forma:

“Mi idea era crear un negocio de laboratorio de creatividad social que, con pequeñas palancas, generasen grandes cambios... apostando por las personas, fomentar habilidades, desarrollar talento, creatividad y hacer las cosas de forma diferente, crear una economía diferente...[...]... daba el 130% de mi vida para solucionar los problemas de los otros y que fueran más rentables...”. IC5

Este ejemplo sigue el modelo de cambio de la reinención profesional desarrollado por Herminia Ibarra (2004). Un cambio basado en la experimentación, gestionando la incertidumbre y en constante relación con otros: el manejo del *networking*⁶⁸ es una de las bases de su modelo de negocio.

En el segundo caso (código informante clave IC3), la trayectoria fue diferente en tanto que estamos ante un profesional con amplia experiencia en el sector público y en el sector de las organizaciones sociales, fundamentalmente del sector de la cooperación internacional para el desarrollo. En un momento de su trayectoria decide “parar” y estudiar un Master en el Instituto Empresa sobre emprendimiento. En ese espacio conoce a la que será su socia en el proyecto de asesoría y apoyo a emprendedores sociales. Él se considera un *intraemprendedor*⁶⁹ porque se define como alguien que lanza ideas y proyectos, que analiza el mercado. Ha sido muy autónomo a lo largo de toda su carrera profesional y, según él, este es un “premio de consolación”. Este tipo de trayectoria la categorizamos como *trayectoria zigzag*. Son trayectorias que implican cambiar de un proyecto a otro en diferentes sectores o áreas de negocio.

Es importante categorizar estas trayectorias —*lineal* o *zigzag*— porque, de alguna manera, dibujan parte de su dedicación profesional futura y del sentido de su discurso de emprendimiento.

En el primer caso, teniendo en cuenta su trayectoria lineal y sus motivos, tras año y medio de funcionamiento, la empresa está orientada a tres segmentos de emprendimiento:

- a) *Sociales*, en los que tiene diseñada una marca específica para ellos.
- b) *Micro-emprendimientos*, esto es, autónomos que pueden tener a varias personas a su cargo pero que no son negocios escalables
- c) *Escalables*, negocios que básicamente están representados por el sector tecnológico y que requieren de la innovación para diseñar un producto que se puede comercializar de forma global. Este tipo de emprendimiento requiere de

⁶⁸ Este término anglosajón se define como la capacidad de gestionar contactos.

⁶⁹ El *intraemprendedor* es una persona que no necesariamente tiene que crear su propia empresa sino que tiene las competencias y habilidades que requiere un emprendedor. Entre ellas, destaca la autonomía.

una inversión tecnológica importante. Para entrar en contacto con los inversores, la empresa cumple un papel importante de mediador y/o conector, y en algunos casos también como inversionista.

Además, ofrecen servicios de asesoría, acompañamiento y financiación. Para responder a estos tres segmentos de emprendimientos, dispone legalmente de dos marcas de empresa.

En el segundo caso, la empresa se dedica fundamentalmente a los emprendimientos sociales y aunque llevan tres años funcionando, es ahora cuando están haciendo colaboraciones y acuerdos con organizaciones sociales para dedicarse a través de ellos a captar los clientes potenciales.

“El negocio está en las organizaciones, no en las personas...” IC3

En cuanto a la *estrategia* que pueden desarrollar los trabajadores por cuenta propia, ambas organizaciones están intentando:

- a) Definir su modelo de negocio propio.
- b) Identificar potenciales clientes, observándose más esta pauta en la organización dedicada a emprendimiento social.
- c) Buscar posicionamiento. En la segunda organización entrevistada, el posicionamiento viene derivado de la trayectoria lineal de la persona entrevistada, ya que conoce las competencias, los inversores y el capital social necesario para hacer crecer a los emprendedores.
- d) Identificar las necesidades reales de los emprendedores.

Son todos aspectos que apuntan a que el emprendimiento o trabajo por cuenta propia es un nicho de mercado para organizaciones que tienen valor añadido que aportar. Y además, siguiendo a Herminia Ibarra, mientras ofrecen sus servicios, se reinventan continuamente; y es ahí, desde el hacer, desde donde siguen puliendo su modelo de negocio, su relación con los potenciales clientes, nuevos productos y servicios. La reinvención en esta área privada es constante porque van conociendo el mercado mientras trabajan en él.

En el primer caso, el valor añadido reside en poder ofrecer conocimiento, conexiones y contactos para evitar el *aislamiento social* que sufren los trabajadores por cuenta propia. Así lo relata la entrevistada:

“La verdad es que como nosotros escuchar a todos y hacer de pegamento. Y lo sorprendente es que cada uno es muy especialista en una cosa y es muy positivo estar pegado a la inversión privada..., hacer de pegamento y traducir el lenguaje de unos y otros es necesario. A mí me encanta hacer esas conexiones y mucha gente está aislada... ese cambio... nos provoca unirnos..” IC5

En el segundo caso, de forma más compleja, la organización está acompañando con una metodología que aporte conocimientos en gestión a través del asesoramiento. La dificultad radica en captar a los potenciales clientes o trabajadores por cuenta propia. Para ello se hace necesario buscar asociaciones que los inviten a detectar a los potenciales emprendedores. Su *nicho de mercado* está en el tejido social asociativo. El posicionamiento es buscado a través de colaboraciones con universidades, como la UNED, que les proporcionan a su vez criterios de autoridad y prestigio.⁷⁰

En relación a las **competencias** que requieren los emprendedores, la primera entrevistada considera que son importantes la persona en su conjunto, su organización, buscar el proyecto y la sostenibilidad del mismo⁷¹.

En el segundo caso, se señala que lo importante son las habilidades de gestión, que tienen que ver con cómo vender, y luego están las habilidades personales, la perseverancia, la resiliencia, la conciencia de red y visión de futuro.

Ambos casos señalan que es necesario saber gestionar la incertidumbre. En el primer caso, la organización asesora indica que es fundamental la autorregulación emocional, en tanto que en el segundo caso se refieren a la creación de planes de contingencia. Así, el primer modelo pone el acento en las competencias emocionales, y el segundo modelo en

⁷⁰ Si bien lograr este tipo de posicionamiento implica tiempo —porque aprobar un programa de formación lleva un tiempo de trámites burocráticos desde las instancias universitarias—, el valor está en que la presentación de la organización gana fuerza y posicionamiento, al tener detrás el aval de una institución universitaria, como en este caso la UNED.

⁷¹ Aunque se expresa abiertamente cuando hablamos de sostenibilidad nos referimos a la rentabilidad.

la gestión, dos aspectos desarrollados por el discurso del *management* recogido en la literatura del Capítulo III.

En cuanto a la visión de futuro, ambos perfiles de expertos entrevistados son críticos con la *burbuja de emprendimiento*. En el primer caso, se percibe como el reflejo de una necesidad de cambio social, y en el segundo caso es expresado como:

“... no todos pueden ser emprendedores... estamos en la burbuja del emprendimiento, si estás parado, emprende” IC3

Finalmente, un discurso emergente importante que aparece en ambas entrevistas tiene que ver con los recursos y su relación con la estratificación del emprendimiento. En la entrevista a la organización especializada en el emprendimiento social hay una lectura crítica de esta estratificación:

“...el emprendedor ‘top’... de base tecnológica, de ideas innovadoras, no genera mucho retorno de la inversión. Este recibe fondos públicos, asesoramientos personalizados, bancos abiertos.” IC3

Es una crítica a la diferente accesibilidad y su sesgo, y con ello, a la estratificación. Es un discurso que, de alguna forma, contempla la desigualdad que también se produce en este ámbito del trabajo por cuenta propia y de los apoyos públicos que reciben los distintos perfiles de emprendedores. En este escenario, el emprendimiento social sería *expulsado* del micro mundo del emprendimiento por la dificultad de acceso al apoyo de las instancias públicas relacionadas fundamentalmente con las barreras burocráticas y de concesión de recursos de financiación. Siguiendo a Saskia Sassen y su lógica de la expulsión en el capitalismo financiero, al menos podemos afirmar que, atendiendo al carácter netamente económico o de mayor perfil social, sí hay *percepción de expulsión* por parte de algunos expertos entrevistados.

Por el contrario, en el discurso de la primera entrevistada se identifica la idea de estratificación del emprendimiento en propia segmentación de las líneas de negocio de la organización. No hay conflicto en su discurso, no hay discurso crítico y sí muy positivo. Si bien se acepta la estratificación entre modelos de emprendimiento y emprendedores, no hay una lectura de la desigualdad. Aunque se reconoce que la crisis está afectando a

los profesionales y al trabajo en general, esto se relata como una oportunidad de cambio y de necesidad de incluir a todos.

Esta naturalización de la estratificación se da también con los tipos de inversores, que serían los siguientes:

- a) Familias con ahorros que antes invertían en bienes inmuebles (generalmente, vivienda).
- b) Directivos con ingresos elevados cercanos a algunas escuelas de negocios privadas muy reconocidas en España.
- c) Fondos de Inversión Europeos y/o *Business Angels*⁷², que son el tipo de inversores ‘top’ y que son utilizados en negocios potencialmente escalables que requieren de importante financiación.

De la misma forma, entonces, que podemos hablar de *estratificación del emprendedor*, también puede hablarse de *estratificación de los inversores*. En la entrevista se alude a los miedos de los inversores como una justificación para explicar la utilidad social de estas organizaciones intermediarias: el inversor “tiene miedos y hace falta intermediarios para poder desarrollar el mismo lenguaje”. Esto confirma esa necesidad de bisagra y de *niche de mercado* para poner en contacto a unos y otros, y ser puente. Es ahí donde la trayectoria de los responsables de la organización que asesora al emprendedor es fundamental, porque es el espacio en el que se ha acumulado parte de ese *posicionamiento* y *capital relacional* que en la actualidad se puede convertir en valor añadido que se ofrece a los trabajadores por cuenta propia y, por lo tanto, en negocio. Si comparamos las Tabla 39 y 40, es el primer modelo es que está *a priori* en mejores condiciones para tener más

⁷² Según la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (2009:35-36), se trata de organizaciones que agrupan inversores financieros informales interesados en aportar recursos financieros en nuevos proyectos profesionales. Estas organizaciones son muy comunes en países anglosajones como Reino Unido y Estados Unidos. En España, cada vez tienen más repercusión ya que ha variado la cultura de la inversión. De invertir en vivienda, tras la crisis económica se invierte en proyectos profesionales. En este tipo de organizaciones se invierte desde 25.000 euros a 250.000 euros, y suelen hacerlo en proyectos profesionales de sectores que conocen y en los que, además, los inversores pueden aportar experiencia y conocimiento. Generalmente se convierten en socios y dejan el poder de decisión a la propia compañía. Se mueven a través de redes, como es el caso de la empresa entrevistada.

éxito en el mercado del emprendimiento, porque ha logrado su posicionamiento a través de la trayectoria previa y cuenta con un capital relacional clave para su negocio.

Tabla 39. Organización privada de apoyo al emprendedor Modelo 1: Nicho de mercado con posicionamiento

Trayectoria	Aporte de valor	Idea de negocio	Posicionamiento
Lineal con valor en el sector tecnológico	Conocimiento especializado Contacto con inversores Contacto con clientes Capital relacional Conocimientos de diversos mercados	Apoyo a emprendedores en: Conocimiento Lenguaje inversores Contactos	Logrado por trayectoria anterior Generar expectativas de éxito para otros Lenguaje positivo

Fuente: elaboración propia

Tabla 40. Organización privada de apoyo al emprendedor Modelo 2: Nicho de mercado sin posicionamiento

Trayectoria	Aporte de valor	Idea de negocio	Posicionamiento
Zigzag ⁷³	Conocimiento de modelo de gestión Conocimiento del Tercer Sector	Apoyo a emprendedores sociales a través de alianzas y especialmente transfiriendo conocimientos de gestión	Lográndolo a través de alianzas

Fuente: elaboración propia

⁷³ Como adelantábamos arriba, el tipo de trayectoria zigzag responde a profesionales que han saltado de un proyecto a otro. A veces buscando lo que les gusta, otras veces por no compartir la cultura organizativa. La característica es el cambio, la flexibilidad. Esta es una categoría que la doctoranda ha utilizado en múltiples conferencias y seminarios sobre temas relacionados con el trabajo y las organizaciones. Es en esta Tesis en donde dicho concepto recibe el respaldo científico de la investigación social aplicada.

En el segundo modelo, el posicionamiento se está logrando y el proceso es más lento. Ciertamente es que se dirige la organización a un público objetivo diferente, pero —a pesar de la experiencia profesional en el sector del entrevistado, sus múltiples competencias y la búsqueda de alianzas—, se cuenta con menos recursos a nivel de capital relacional. Todo se está haciendo y, a la vez, está por hacer.

Resulta muy interesante que en ambos casos —tanto en la trayectoria lineal, como en la zigzag— se produce una transferencia a los emprendedores del conocimiento o de lo acumulado en las trayectorias laborales previas. Aunque lo público disponga de recursos y llegue al emprendedor, en el primer caso de organización privada se transfieren contactos de personas especializadas y de inversores, conexiones y también transferencia de lenguaje. En el segundo caso, se transfiere un modelo de gestión que ha sido adquirido en una escuela de negocio, conocimiento al que muchos de los emprendedores a los que va dirigido no tienen acceso por su situación socioeconómica y también por su posicionamiento en la estructura social (Marqués, 2015).

Llegados a este punto, comprendemos que existen *barreras* importantes de *acceso* a determinados recursos por algunos autónomos según su perfil social. En este caso, aquellos que son potenciales emprendedores sociales que por esa inaccesibilidad, y desde la óptica de la oportunidad, aparece *un nicho de mercado* interesante entre las organizaciones de asesoría privadas que operan como un *punto* entre un sector social y un nivel de conocimiento necesario para emprender. Este es un aspecto crítico que será retomado en las conclusiones.

En cuanto a los **motivos y estrategias**, en el primer caso se asume que el emprendimiento se da por una ruptura social, una necesidad de cambio de modelo y de cambio social que conduciría a un cambio de cultura, en línea con la hipótesis de la obra de Castells “Después de la crisis”. La entrevistada vivió esta ruptura en su propia trayectoria, ruptura que le llevó a crear sus empresas. Es, sin embargo, una ruptura que no lleva aparejado un discurso crítico o poroso, sino plano, que integra e incluye. De alguna manera, la positiva oportunidad de cambio vivida eclipsa la crítica a una cultura sociolaboral y una forma de hacer organizativa obsoleta.

En el segundo caso, se tiene una mirada más realista con la situación de la economía en España y su discurso es crítico y quebrado, perciviendo, por lo tanto, que el emprendimiento

es una necesidad —más que una oportunidad, como en el caso anterior— provocada por el mismo contexto social.

En cuanto a las estrategias que pueden sacar adelante el proyecto del emprendedor, cada uno de los casos observa esta categoría desde el prisma de su nicho de mercado, es decir, en el primer caso la estrategia tiene que ver con desarrollar contactos y es fundamental el desarrollo de habilidades, además de tener una idea de negocio sostenible que aunque no se haga explícita, resulte rentable. Y en el segundo caso, la estrategia necesaria tiene que ver con las habilidades de gestión, que es precisamente de lo que carecen los potenciales emprendedores sociales. Estos emprendedores sociales son los que aportan valor, empleo. Si bien no se ha explorado con detenimiento, se deduce un discurso que tenga más en cuenta los valores sociales.

Los **dilemas** en ambos casos están también muy impregnados de la experiencia personal de ambos entrevistados y sus modelos de negocio. Ambas personas se han reinventado (Ibarra, 2004) a pesar de tener trayectorias diferentes: zigzag o lineal. Los dilemas, en el segundo caso, pasan por buscar un posicionamiento que compagine un nivel de ingresos digno y una cartera de trabajo y servicios sólida. En el primer caso, el dilema reside en los resultados, en la vivencia y percepción para las personas que trabajan y el éxito de sus diferentes proyectos; y esto a pesar de haber salido adelante 9 de 35 proyectos presentados (uno de cada cuatro proyectos). No obstante, el discurso de cambio social, tan positivo y a la vez tan estratificado, solo podría ser analizado coherentemente tras un estudio de los resultados de las personas para las que trabajan.

V.2.3. Discurso de expertos de asociaciones de autónomos y sindicatos

En este capítulo de análisis de expertos clave se ha considerado importante incluir el discurso de la asociación de autónomos y los sindicatos por representar, aunque fuera simbólicamente, el mundo social del *trabajo industrial*; es decir, instituciones que tienen una historia importante en relación al mundo del trabajo y que, como informantes clave, pueden aportar también la perspectiva sociolaboral del autónomo en el pasado y su evolución.

En relación a los **motivos**, la asociación de autónomos identifica fundamentalmente el trabajo por cuenta propia con la idea de necesidad.

“Lo que sí nos hemos encontrado es que el régimen de trabajadores autónomos se ha mantenido pero a consecuencia de muchas incorporaciones que venían del régimen general. [...] y que han decidido de alguna manera, ya que no encontraban un puesto de trabajo, pues fabricar el suyo. Y hay muchos autónomos en estos momentos que vienen de esta situación, algunas veces como medidas desesperadas y salida desesperada. No por un sentimiento emprendedor, o porque tengan una idea o proyecto para desarrollar sino porque ‘me queda año y medio de paro y algo he de hacer’”. IC1

Reconocen a su vez que hay sectores muy diversos y dispersos. Por ejemplo, destacan que “está creciendo el perfil de directivos de 50 y 52 años en actividades de consultoría”.

En este discurso también se dibuja la idea de estratificación del emprendimiento y el trabajo autónomo como actividades de la economía del conocimiento al que el entrevistado alude de esta forma:

“Está creciendo el perfil de alto directivo [...] que la empresa se lo quita de en medio, con una experiencia bestial que se encuentra en esas edades, de 50 o 52 [...] y empiezan ese tipo de actividades, consultoría. Suelen ser directivos bastantes años y [tener] unos ahorros altos por los salarios que han tenido, tiene una capacidad económica de personas que no pueden venir de esta posición y muy buenos contactos. Tienes dinero, contactos, exclusividad y buscan cosas rarísimas y existen estas cosas tan raras. Dice ‘bueno yo voy a montar una gestoría pero no cualquiera, [...] voy a montarla pues en la calle Serrano’, entonces cojo 150.000 la pongo de lujo y llamo a mis contactos y hacen lobby, se ponen en contacto unos con otros, generan un negocio que [otros] de cero no se puede”. IC1

De alguna forma, este verbatim también recoge una falta de representación del perfil de la Tesis que estaría aquí representado por la asociación tradicional de autónomos. Es un

discurso de “un nuevo mundo que es raro el que hace esas cosas” y que además son los que tienen dinero, contactos y exclusividad. En la pirámide social, estarían en la zona alta.

Según el entrevistado experto de la organización de autónomos, hay una tendencia al incremento de mujeres trabajadoras por cuenta propia, pero como resultado del problema de la conciliación laboral que se ha agudizado con la crisis. En la revisión cuantitativa realizada en el Capítulo V, se subraya un mantenimiento de la mujer trabajadora por cuenta propia en los años de la virulenta crisis económica y a su vez un aumento del sector técnico y profesional.

En las motivaciones de los trabajadores por cuenta propia hay una crítica al modelo hegemónico (Marzano, 2009) en el sentido de que:

“el emprendedor de hoy quiere ser empresario, ganar mucho dinero y rápido”. IC5

Es una crítica a los negocios escalables y a los imaginarios sociales del éxito que, de alguna manera y recogiendo diferentes discursos, cala en nuestra sociedad y que pueden germinar en la *cultura del miedo*.

También como recoge el discurso nos encontramos:

“estereotipos del emprendedor de éxito, joven, guapo, menor de 30 años, preparado, cuerpo escultural, campo tecnológico y que en cuatro años tengo negocio escalable”. IC1

Es un estereotipo del imaginario estadounidense, Facebook, Google, etc. que alimenta el imaginario de la movilidad social ascendente y la cultura del emprendimiento (Castells, 2012, Marzano 2009).

A su vez también se observan motivos que tienen que ver con la importancia del estilo de vida, de organizar el tiempo y de no depender de nadie, de los demás. A este respecto, es cierto que se produce una saturación del discurso que, sin embargo, en la institución de autónomos no se relata como algo nuevo, sino como algo común a los autónomos tradicionales. Y es ahí donde entroncamos con la existencia de una cultura del emprendimiento o el trabajo por cuenta propia en España sustentada —tal y como se recoge en el Capítulo V de panorámica cuantitativa— en las pequeñas y medianas

empresas, especialmente el autónomo sin asalariados y las micro-empresas, que representan gran parte del tejido productivo y del trabajo por cuenta propia.

Además, a lo largo de la narrativa del discurso se observa una nostalgia crítica; en forma de crítica al excesivo reconocimiento de un estereotipo de emprendedor de éxito, pero cierta nostalgia por el no reconocimiento de otro tipo de trabajadores por cuenta propia que se entiende que representa al trabajador autónomo de la cultura de la PYME en España⁷⁴.

En síntesis en la categoría de motivos, destacarían las siguientes ideas fuerza:

- a) Emprendedor o autónomo por necesidad
- b) Conciliación en contexto de crisis: aumento de mujeres autónomas.
- c) Cambio de estilo de vida y libertad que puede ser transversal a los dos anteriores.

En cuanto a las **estrategias**, destacaríamos el discurso crítico con la falta de ayudas públicas. Hay también una crítica importante a la falta de visión estratégica de tales ayudas. Según su conocimiento y experiencia, se requiere de ayudas a la comercialización y posicionamiento de los productos. Hay una crítica a la falta de innovación y de industrialización en determinados sectores y de búsqueda de la calidad en los productos.

Se destaca como logro el Estatuto de los Trabajadores Autónomos del año 2007 y de la Ley aprobada durante el gobierno presidido por José Luis Rodríguez Zapatero, y considera las ayudas de reducción de cuotas a la Seguridad Social como paliativas.

Si comparamos las ayudas que los países anglosajones dan al trabajo autónomo, por ejemplo en Reino Unido, veríamos que hay una proporcionalidad más flexible entre lo que se declara y paga a la Seguridad Social en función de la facturación.

Por otro lado, los **dilemas** fundamentales se relacionan con:

⁷⁴ En el Capítulo V, apartado V.1.1. dimos cuenta del peso del trabajador por cuenta ajena en las PYMES, particularmente las Micro PYMES, y cómo a su vez éstas constituyen el pilar del entramado empresarial español.

- a) La necesidad de generar trabajo y los frenos culturales, políticos y de visión de las ayudas públicas, especialmente por esa falta de apoyo al posicionamiento y a la innovación. Las ayudas al emprendimiento se valoran como insuficientes. Hay una llamada a ayudas más estructurales, es decir, que incidan en la estructura del tejido productivo. Además, en esto se da una coincidencia entre el discurso del colectivo de autónomos y de la visión sindical. Se requiere de apoyo al empleo por cuenta propia en términos de financiación, en posicionamiento y en la comercialización. Este apoyo no está siendo facilitado por la Administración Pública y, tal y como se ha indicado arriba, es ya un nicho de mercado para las organizaciones de asesoría y apoyo al emprendedor del ámbito privado.
- b) Según el discurso sindical, el trabajo por cuenta propia es la *sobrevivencia*, que es lo que queda ya que el empleo⁷⁵ ha desaparecido. Según se recoge en este discurso: “*esto es un sálvese quien pueda*”. A los sindicatos les quedan algunos sectores del empleo más estable —funcionarios e inmigrantes— porque también el capital necesita estos trabajadores, pero hay una *fragmentación* muy fuerte entre ellos.

El dilema que se aprecia en el discurso sindical es que efectivamente hace falta el empleo por cuenta propia, pero que, al mismo tiempo, la lógica del trabajo actual nos conduce a una *pérdida del nosotros*, de un nosotros común; estamos ante un mercado de habilidades que nos hace saltar de un mundo de vida a otro.

“*Es el mercado del ‘do yourself’*”. IC6

⁷⁵ Visión de empleo de la lógica industrial que se asemeja a la visión de la sociología del trabajo como empleo débil (Alonso, 2000; Prieto, 2009).

V.3. Contexto individual: perfiles investigados

Los perfiles investigados tienen en común el trabajo en el ámbito de la economía del conocimiento, desempeñándose en sectores diversos, desde el marketing, a la ecología, la sostenibilidad, los recursos humanos, el diseño gráfico, las tecnologías, entre otros.

De cara a presentar a continuación los perfiles investigados, se han introducido tres rangos de edad en los que el análisis de los discursos ha identificado diferencias: el perfil de los entrevistados menores de 35 años, el perfil de los entrevistados entre 35-45 y los entrevistados mayores de 45 años. En los tres tramos se incluye el género masculino y femenino, si bien —como veremos—también aquí, en función del sexo, encontraremos diferencias sustanciales en el discurso relacionado con la dimensión de estrategias personales.

V.3.1. Perfil del grupo de menos de 35 años

En este rango de edad, en general, la radiografía respondería a *profesionales freelance* con amplia formación de Postgrados, con al menos dos idiomas —y en algunos casos tres—, de un origen social de *clase media* y *clase media baja*, con ingresos de menos de 12.000 €y sin hijos. En cuanto a los canales de sociabilidad, hay una utilización frecuente de las redes sociales como Facebook, Twiter y LinkedIn, además del *networking* diario. Las tres personas entrevistadas se dedican a su trabajo, en promedio, más de 12 horas al día. (Ver Tablas 41 y 42).

Tabla 41. Perfil grupo menores de 35 años, en relación a la preparación e idiomas

Perfil	Sexo	Nivel de estudios	Idiomas
EP05	Mujer	Posgrado (MBA)	Inglés nivel medio y Portugues domina
EP04		Posgrado	Inglés nivel medio
EP09	Hombre	Universitarios	Inglés domina, Francés nivel medio, Italiano domina y Portugués domina

Fuente: elaboración propia

Tabla 42. Perfil grupo menores de 35 años, en relación al origen social

Perfil	Sexo	Estudios Padre y Madre	Profesión Padre y Madre
EP05	Mujer	Postgrado ambos	Consutor Tercer Sector y Empresaria (Moda)
EP04		Secundarios ambos	Trabajador Cuenta Ajena (Operador móviles) y Madre (Artesana)
EP09	Hombre	Secundarios y Primarios	Trabajador cuenta ajena (Artesano de pieles) y ama de casa

Fuente: elaboración propia

V.3.2. Perfil del grupo entre 35 años y 45 años

La radiografía de este grupo de siete entrevistados responde a una mayor *heterogeneidad*, cubriendo figuras de autónomos *freelance* (3 entrevistados), y el resto empresarios y empresarias bajo la figura de sociedad limitada. Entre estos últimos, hay una empresaria con menos de cinco empleados, y un empresario con más de quince empleados.

El nivel de estudios es de Postgrado y varios casos con Doctorado, y todos dominan al menos un segundo idioma, el inglés. Los ingresos oscilan ampliamente entre menos de 12.000 euros/año, en profesionales con “cargas familiares”, y profesionales que tiene ingresos entre 35.000-60.000 euros/año. A este respecto, hay diferencias importantes en este grupo. En todo caso, independientemente del nivel de ingresos, la constante es que hay una pérdida de ingresos de más del 50% en la mayoría de los casos respecto a su trayectoria laboral anterior.

Al igual que en el grupo de profesionales de menos de 35 años, encontramos en este grupo etario que el uso de las redes sociales es habitual, además del *networking* y el estar presente en algunas asociaciones. Al igual que en el caso anterior, las horas que este grupo de profesionales dedica a su trabajo superan en promedio las 12 horas diarias. (Ver Tabla 43)

En cuanto al origen social, tendríamos dos sub-grupos: tres entrevistados con origen social de clase media alta, y otros tres entrevistados con origen social de clase social media baja. (Ver Tabla 44)

Tabla 43. Perfil grupo entre 35 y 45 años, en relación a la preparación e idiomas

Perfil	Sexo	Nivel de estudios	Idiomas
EP01	Mujer	Formación Profesional	Inglés domina , francés domina
EP02		Formación Profesional	Inglés nivel alto
EP03		Universitarios	Inglés nivel alto
EP11		Postgrado	Inglés nivel medio
EP07		Postgrado (Doctorado)	Inglés nivel alto, Francés nivel medio, Italiano nivel alto
EP14	Hombre	Postgrado (MBA)	Inglés domina
EP06		Postgrado (Doctorado)	Inglés domina, Alemán bajo

Fuente: elaboración propia

Tabla 44. Perfil grupo entre 35 y 45 años, en relación al origen social

Perfil	Sexo	Estudios Padre y Madre	Profesión Padre y Madre
EP01	Mujer	Secundarios y Primarios	Funcionario (Policía) y Funcionario (Vigilante de Museos)
EP02		Secundarios y Secundarios	Empresario y Ama de casa
EP03		Universitarios y Formación Profesional	Ingeniero (Metro) y Funcionario (Ayuntamiento)
EP11		Primarios y Primarios	Autónomos ambos, negocios familiares
EP14	Hombre	Universitario y Universitarios	Trabajar por cuenta ajena y profesora instituto
EP06		Doctorado y Doctorado	Catedrático Medicina y Catedrática Medicina

Fuente: elaboración propia

V.3.3. *Perfiles del grupo de más de 45 años*

En los entrevistados mayores de cuarenta y cinco años, dos hombres y dos mujeres, tenemos el siguiente perfil: la mayoría son empresarios, han adoptado la figura de sociedad limitada que, en el caso de los hombres, alcanza un número de empleados entre seis y quince personas. Nuevamente, también este grupo son profesionales con formación de nivel de postgrado y dominio del inglés. El nivel de ingresos aumenta respecto de los grupos anteriores y en su mayoría se encuentran en el rango de más de 60.000 euros/año. A diferencia de los otros dos grupos etarios, no utilizan las redes sociales como las generaciones anteriores y trabajan menos horas al día, entre 10 y 12 horas diarias. En cuanto al origen social, estamos ante un grupo mayoritariamente identificable en la clase media. (Ver Tablas 45 y 46)

Tabla 45. Perfil grupo más de 45 años, en relación a la preparación e idiomas

Perfil	Sexo	Nivel de estudios	Idiomas
EP08	Mujer	Postgrado	Inglés domina
EP10		Postgrado	Inglés nivel medio
EP12	Hombre	Postgrado	Inglés domina
EP13		Postgrado	Inglés domina

Fuente: elaboración propia

Tabla 46. Perfil grupo más de 45 años, en relación al origen social

Perfil	Sexo	Estudios Padre y Madre	Profesión Padre y Madre
EP08	Mujer	Postgrado ambos	Funcionario (Correos, mando Intermedio) y Ama de casa
EP10		Secundarios ambos	Técnico aviones (Operario) y Ama de casa
EP12	Hombre	Primarios ambos	Trabajador imprenta y Ama de casa
EP13		Secundarios	Autónomo y ama de casa

Fuente: elaboración propia

V.3.4. *Síntesis de los perfiles*

En síntesis, y atendiendo a la particularidad de cada modelo del negocio, podríamos decir que, en general, los profesionales que hemos entrevistados responden a:

- a) Perfiles muy cualificados, en su gran mayoría con postgrados (excepto dos casos).
- b) Dominio de al menos un segundo idioma (inglés), aunque pueden dominar más de dos o tres idiomas a medida que son más jóvenes.
- c) Figura jurídica de autónomo *freelance* —mayoritaria entre el grupo más joven— o sociedad limitada —figura que se acrecienta en grupos de mayor edad.
- d) El nivel de ingresos inferior a 12.000 euros/año se da con más frecuencia en los perfiles más jóvenes, con modelos de negocios más flexibles y que responden a la figura de autónomo *freelance*. Los perfiles de mayor edad (más de 45 años) se mueve en volúmenes de ingresos 4 y 5 veces superior.
- e) Todos trabajan más de diez horas diarias y mucho de ellos más de doce horas.
- f) Se observa una pérdida de ingresos con respecto al trabajo anterior de más de un 50%. Sin embargo, unos pocos perfiles se mantienen en el mismo nivel de ingresos del que provenían, e incluso llegan a alcanzar más ingresos.
- g) Los profesionales con origen social más elevado mantienen unos niveles de ingresos más altos, si bien hay un caso de ingreso muy alto que tiene un origen social humilde.

Capítulo VI. ANALISIS: DISCURSOS

VI.1. Motivos

Los motivos que impulsan a las personas entrevistadas a trabajar por su cuenta están relacionados con el *contexto* social del que proceden, las *trayectorias* profesionales que les respaldan y construyen, y también con los *referentes* externos con los que se identifican.

Los motivos son aquellos que inspiran a tomar decisiones y son el motor de nuestras acciones⁷⁶. Estos motores están activados en el contexto social y a su vez también influyendo en las trayectorias profesionales, es decir, de la acumulación de experiencias, los conocimientos, el aprendizaje y también en las decisiones que impulsan participar en un proyecto por cuenta propia.

En los diferentes grupos de edad, hemos identificado una tipología de trayectorias⁷⁷, con matices muy diferentes entre ellas. En primer lugar, las que denominaremos como *trayectorias lineales*, aquellas que se construyen en una trayectoria profesional continua en organizaciones multinacionales, organismos internacionales y/o diferentes empresas, trayectorias lineales que está presentes en todas las edades y en diversos sectores (marketing, moda, recursos humanos y tecnología, entre otros).

Dentro de las trayectorias lineales, podríamos identificar a su vez dos tipos:

- a) Trayectorias lineales contextuales que deciden trabajar por cuenta propia por casualidad y oportunidad. Su discurso estaría representado por el siguiente verbatim:

⁷⁶ El psicólogo estadounidense David MacClelland identificó, a través de sus trabajos de investigación, dos motivos importantes relacionados con el logro o la consecución de objetivos: i) el motivo de afiliación, es decir, de relación con los otros, y ii) el motivo de poder que está relacionado con el ejercer influencia.

⁷⁷ Las trayectorias profesionales son los recorridos que han tenido los entrevistados y de alguna manera afectan a los motivos por los que deciden trabajar por su cuenta. Son su historia narrada y su experiencia vivida.

“.... Bueno yo creo que no lo elegí conscientemente, sino que fue un poco de casualidades. De repente sale una oportunidad, una marca americana como [empresa no citada] abandona España pero no deja la cartera de clientes, se le puede dar un ‘remaining’ a la compañía y es una compañía que va muy bien con equipo e ilusión”. EP06

“...quise crear el negocio que no pude tener yo a nivel de formación... y vi que, o la formación en decoración era muy básica y de mala calidad, o muy cara e inaccesible, así que después de hacer un estudio de mercado vi un nicho...”. EP02

- b) Trayectorias lineales coherentes que deciden trabajar por su cuenta por coherencia con valores profesionales y personales, con su saber hacer y su talento

“...llevaba cuatro años y ocurre muchas veces en las compañías grandes que a veces es difícil innovar y los procesos de innovación son lentos y costosos y poner encima a diferentes departamentos para llevar a cabo un proyecto que genere negocio puede ser misión imposible. Si a esto le sumas las luchas de poder que hay dentro del propio departamento... se dan todos los requisitos para llevar tu idea de negocio por tu cuenta y riesgo”. EP12

“...me impulsó en el último momento de mi carrera hacer lo que se me da muy bien...” EP08

Si bien ambos tipos de *trayectorias lineales* pudieran parecer casos similares, en realidad, y a los efectos de esta investigación, no lo son. La trayectoria lineal contextual implica una cierta distancia con uno mismo y su *subjetividad*, en tanto que la trayectoria lineal coherente está en constante relación con cuestiones éticas de la subjetividad e implican cierta *resistencia* —siguiendo el concepto foucaultiano— porque su motivación para decidir trabajar por su cuenta está sustentado también en la crítica de lo vivido y del mundo del trabajo en particular. Podríamos decir que la primera está más relacionada con la progresión lineal y la construcción de una carrera lineal ascendente, siendo el trabajo por cuenta propia una etapa más; y la segunda, a pesar de venir de una trayectoria líneal y ascendente, se produce también una parada, una reflexión crítica y ética, que impulsa a

poner en funcionamiento la subjetividad, pero no para apostar por el crecimiento lineal de carrera, sino que dialoga con la *ética del cuidado de la libertad*, y es esto, la libertad en crear su propia cultura del trabajo y de creación de sentido lo que está entre los motivos de trabajar por cuenta propia entre otros (Castro, 2006).

En segundo lugar, hemos denominado como trayectorias zigzag a aquellas caracterizadas por el trabajo por proyectos. Es este un discurso que es recogido antes de la edad de los 35 años y que se caracteriza por *saltar* de un proyecto a otro, también con movilidad geográfica —*saltar* de un país a otro— y en el que la narrativa en relación a lo económico está muy presente: el paro, la crisis, los bajos ingresos, además de la precariedad. Estos ‘saltos’ requieren de momentos de tranquilidad, de un parón para reflexionar y para poder impulsar nuevas decisiones y búsquedas en la trayectoria profesional. El contexto también ayuda a forzar esta reflexión, ya que estas personas han pasado por esta toma de decisiones en un momento de búsqueda empleo.

Por grupos de edad, las *trayectorias lineales* de ambos tipos —contextuales y coherentes— se asocian más al grupo de edad de más de 45 años y solo en algunos casos al de entre 35 y 45 años. Este es un aspecto interesante porque cualquiera de los dos tipos de trayectoria lineal no va ligados a la edad (por ejemplo, a mayor edad, mayores posibilidades de trayectoria lineal), sino que se dan casos de trayectorias lineales coherentes también en franjas altas de edad.

Sin embargo, el tipo de *trayectoria zigzag* sí está saturada en los menores de 35 años, lo que sería sintomático del cambio del contexto de trabajo, el aumento de la flexibilidad e incluso de precariedad, también en el trabajo por cuenta propia entre los más jóvenes (Bauman 2007, Sennett 2002, Prieto 2009). Es importante añadir que los sectores entrevistados en estas edades representan sectores con un mercado profesional no tan maduro como otros sectores representados en las trayectorias lineales (recursos humanos y el sector tecnológico, por ejemplo).

De los dos tipos de trayectorias descritas, la tipo *zigzag* reflejaría los discursos más críticos con las culturas organizativas y que están representados por formas de hacer que no encajan con los valores, el cómo hacer y el sentido del trabajo de los profesionales. Los ritmos organizativos *just in time*, en los que prima el cortoplacismo, rompen de lleno

con los ritmos, formas y rituales de algunos profesionales que pierden el sentido de lo que hacen al trabajar como asalariados en estas condiciones profesionales. Entre otras cuestiones, para ellos prima la calidad de su trabajo:

“...intenté adaptarme a procedimientos que no me parecen los mejores, con una atención al cliente que no me parece bien. Los valores de las empresas no encajan con mis valores y yo puedo aplicar mis propios valores. Para las empresas no es prioritario la preocupación de los clientes, es prioritario el resultado.” EP05

“...yo siempre he sido intraemprendedor, es decir, siempre, yo siempre había sido emprendedor antes pero no sabía que existía ese concepto. [...] Nosotros veníamos de clase social medio baja pero me frustraba esta empresa y empezó la crisis. Yo era técnico comercial y entonces lo que decía el director comercial y mi jefe era llamar más a los clientes. Pero hombre tu cobras 4.000 euros yo cobro 1.000 y a mí me estás preguntando que llame más a los clientes, dame una estrategia”. EP09

Hay un elemento interesante en este tipo de trayectorias y es que las personas en los momentos de *barbecho* —de parón, de espera— tienen la oportunidad de encontrarse, saber lo que quieren a veces a partir de lo que no quieren. Y esas fisuras también ayudan a construirse de otra forma a nivel de identidad. Es en esos momentos en los que entendemos que es importante la reinención (Ibarra, 2004) y que hay muchas posibilidades de búsqueda de identidad (Sen, 2006). Se constata entonces que hay una búsqueda de lo personal, de poner en orden valores, ideas y posibilidades. Desde una visión crítica (Crespo, Prieto, Serrano, 2009) esta búsqueda de y en lo personal es una búsqueda narcisista que, de alguna forma, no implica un cambio del paradigma del trabajo. A pesar de que estos tiempos de *barbecho* son dados también por la precariedad laboral del contexto actual, estos autores critican de alguna forma que ello no implique un cambio del propio paradigma.

El discurso disruptivo de las primeras trayectorias, las de tipo *lineal contextual* y *coherente*, únicamente se da —en clave de género, como una transversal a ambas— en relación a la *maternidad*. Ser madre es una *condición* que ayuda a tomar conciencia de

los límites que uno está dispuesto a aceptar en el ámbito organizativo y de los límites que regularán posteriormente, cuando deciden emprender un trabajo por cuenta propia. En el caso de las mujeres, es muy explícito este diálogo con los propios límites y la conciencia que se tiene en relación al sentido más allá del trabajo.

“...Fueron muchos motivos. Yo estaba ganando una pasta como diseñadora de moda. .. Mi hijo. Si no hubiera estado [nombre]... Vas haciendo enganches y te vas dando cuenta de cómo tus decisiones afectan al planeta, de que si tú mandas a lavar chaqueta como ya has viajado... ya sabes cómo se produce en qué condiciones. Viajo mucho y no puedo atender a mi hijo en condiciones y eso era mucho más importante que el trabajo. Había una urgencia dentro de mí que era ocuparme de mi hijo...” EP01

Además también se recoge la pérdida de sentido con la organización para la que se trabajaba cuando no se está alineado con los valores —como la innovación en el caso del sector tecnológico— y se critican las luchas de poder en el seno de las organizaciones multinacionales.

“...si a eso le sumas las luchas de poder que hay dentro de los departamentos, apaga y vámonos” EP12

Es interesante subrayar que en las *trayectorias lineales* se deja entrever la dificultad de aceptar algunas cuestiones que no están en sintonía con los valores propios. En todo caso, no se acaban de asumir como un elemento crítico y se ha podido tolerar dicha situación a lo largo de la carrera profesional.

“... yo me considero una persona afortunada y llevo veinticinco años en empresa y muy afortunada. Pero dentro de empresas hay momentos, sobre todo en los puestos que yo he tenido en Recursos Humanos, muy duros; o sea, hay un momento que tienes que hacer cosas que chocan con tus valores, los asumes pero son difíciles...”. EP08

Sin embargo, la narrativa del discurso crítico es más virulenta en los menores de 35 años, más característicos de la *trayectoria zigzag*, y en él se sustenta uno de los motivos más importantes para trabajar por cuenta propia: la *búsqueda* de un estilo de vida e *identidad*

personal. Es como si se hubiera roto una expectativa y necesitaran encontrar otros elementos vitales y profesionales relacionados con el estilo de vida y sus necesidades. Todo los perfiles de este grupo etarios son profesionales preparados, con experiencias internacionales y conocimiento de idiomas.

“... las organizaciones no buscan el cliente sino los resultados y no les importan las personas... te ven como un profesional y no como una persona en su conjunto, no respetan tu vida privada...” EP05

“me gusta practicar los valores en los que creo, trabajar de la manera que a mí me gusta... la vida es mucho más interesante, ahora puedo estar contigo tomando este café, la semana pasada vino parte de mi familia a España y me adapto...” EP05

Tal y como recogíamos en el discurso emergente de los expertos públicos y de los expertos privados, es identificable una búsqueda de lo personal (discurso público) y hay una necesidad de cambio social (discurso privado). En los entrevistados de *trayectorias zigzag*, el discurso es crítico con el contexto, y se busca en la subjetividad, en lo personal, una nueva relación con el mundo del trabajo, a la par que se construye un cambio y una transición laboral (Ibarra, 2004) lleno de incertidumbre y en un diálogo con el *cuidado ético de la subjetividad*, que también implica gestionar los riesgos asociados a la era flexible que tiene que ver con el miedo, la soledad y la ansiedad.

Los conceptos asociados que emergen en el discurso de las personas que representan las *trayectorias zigzag* más ubicadas en los mejores de 35 años tienen que ver con conceptos como dinero, paro, condiciones, bajos ingresos. La preocupación por las cuestiones económicas está muy presente.

“...necesito estabilidad financiera.” EP05

“... en los últimos años he estado facturando poco dinero... viviendo muy barato con muy poco y muy pocas cosas y poco lujo” EP09

“... la tasa de autónomos es abusiva...” EP04

El discurso de los mayores de 45 años muestra, por el contrario, una orientación hacia la capacidad y la autoconfianza. En ellos emerge con fuerza la importancia del saber hacer, de los logros y de la credibilidad que, con base a esa experiencia acumulada, tiene el profesional a la hora de decidir trabajar por su cuenta.

“... me considero una persona, con toda modestia, con sinceridad, muy capaz. Yo muevo, hago, resuelvo, a nivel profesional; luego en la vida tienes muchas facetas, pero a nivel profesional siempre ha sido una cosa que es mi fuerte.”

EP10

“...después de tener un periodo de aprendizaje, de crecimiento y madurez, poder incluso, en una época, que es lo que yo siento ahora, dedicarme a lo que se me da muy bien. Es una fuente de satisfacción... se puede ser consultor a los 25 años pero es más difícil.” EP08

De alguna manera, el poder crecer y acumular credibilidad a lo largo de tu carrera profesional confiere cierto prestigio al profesional. Es un signo de *estatus*, un estatus que está avalado por la experiencia, el conocimiento, el saber hacer y el ocupar puestos de responsabilidad, además del reconocimiento social. El “peinar canas” es una metáfora de la legitimidad y una idea que solo satura en el discurso de los entrevistados en rangos de edad mayores de 45 años. Es, efectivamente, la consecuencia de una *trayectoria lineal* acumulativa. Esto es percibido como natural para algunas generaciones, a tenor del análisis de la presente Tesis.

Si revisitamos los conceptos de poder y estatus de Theodore Kemper, la *trayectoria lineal* puede tener ese mayor estatus (reconocimiento social) identificable en el trabajo bien hecho, la calidad y aquello que les transmiten los clientes satisfechos; también en su nivel de ingresos elevado. La mayoría se sitúa en la franja de más 60.000 euros/años, algunos alcanzando ingresos de más de 100.000 euros/año.

Desde esta perspectiva, el motivo que lleva a *las trayectorias zigzag y lineales* de segundo tipo, las *coherentes*, a trabajar por su cuenta es más un estilo de poder relacionado con la autoafirmación personal. El discurso crítico con el contexto de trabajo, la organización y

la autoridad —es decir, lo jefes— lleva a una autoafirmación de la búsqueda personal, otro tipo de poder.

Por su parte, entre los conceptos asociados al discurso de los perfiles de *trayectorias lineales contextuales* encontramos la idea de meritocracia, la posibilidad de la movilidad social ascendente. Aquel “peinar canas”, hacer bien el trabajo y desarrollar el talento ayuda a dar el salto natural de convertirse en consultor, no un trabajador por cuenta propia al uso. En el discurso de esta franja de edad (mayores de 45 años), hay un elemento que tiene que ver con la meritocracia y la movilidad, especialmente en una de las entrevistadas. Además es la entrevistada de nivel de ingresos más alto⁷⁸.

“...se puede ser consultor a los 25 años pero es más difícil. Es más fácil ganarte la credibilidad... tienes una cierta ‘señority’ porque tú peinas canas...” EP08

En este rango de edad, la búsqueda de *estatus* satura el discurso en las *trayectorias lineales contextuales*:

“....a mí lo que siempre me ha movido es que la idea me enamorara y que no se estuviera haciendo o que nadie lo iba a hacer”. EP13

Este tipo de estatus —que lo confiere el conocimiento, la habilidad de poner a funcionar el conocimiento o poner a funcionar la *subjetividad*— está relacionado con la invención, la creatividad, la innovación. Es un estatus que tiene reconocimiento y valoración social y que abre nuevas posibilidades, máxime si se cuenta con una estructura de acumulación que ayuda a dar el salto.

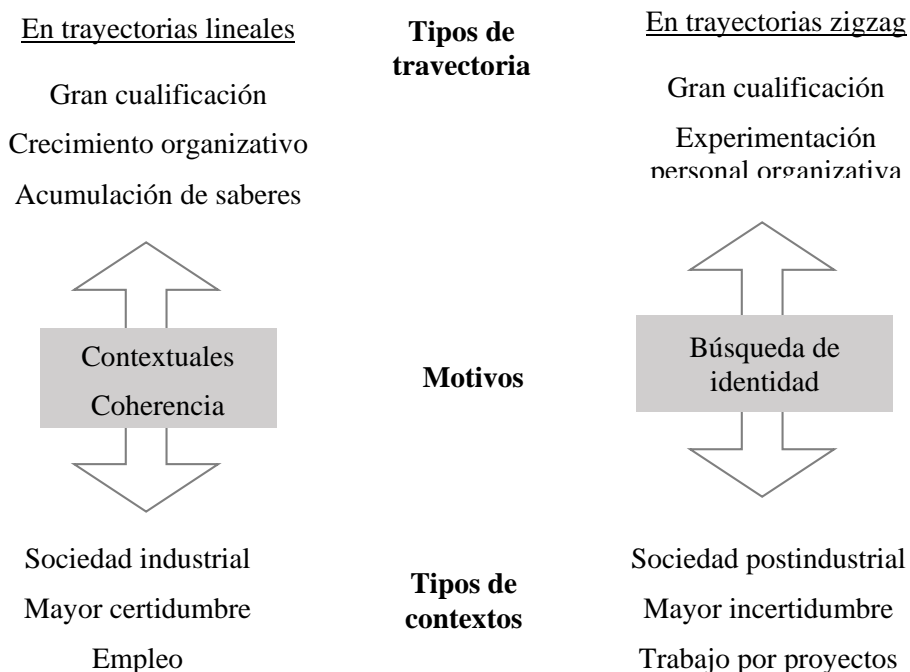
Los mayores de 45 años en estos sectores y con *trayectorias lineales*, de alguna forma, —y a pesar de tener una pérdida de ingresos considerables entre su anterior vida laboral y su nuevo proyecto como autónomo—, en el plano económico, pueden vivir de lo acumulado, y en el profesional, de su saber hacer. Aunque se dediquen a actividades relacionadas con la economía del conocimiento, viven con mayor certidumbre su relación con el trabajo.

⁷⁸ Esta entrevistada estaba entre el rango más alto de ingresos, con un nivel de ingresos neto que superaba los 100.000 euros como autónoma. Esto en un proyecto emprendedor sin personas a su cargo.

Sin embargo, los menores de 35 años, aquellos que vienen de *trayectorias zigzag*, trayectorias de búsqueda personal y de conflictos y rupturas organizativas, viven la incertidumbre del contexto reflejándose en su nivel de ingresos, con una precariedad laboral considerable. En esta situación están también algunos entrevistados con cargas familiares en el rango de 35 a 45 años. Es así que, de alguna forma, la precariedad laboral se observa en el trabajo por cuenta propia. Precariedad sustentaba sobre todo en el bajo nivel de ingresos, teniendo en cuenta la cualificación y la carga de trabajo (Prieto, 2009; Alonso, 2000; Zubero, 2002).

En síntesis, los *motivos* por los que las personas deciden trabajar por cuenta propia están relacionados con las *trayectorias*, y éstas con el contexto socioeconómico, contexto que es complejo para todos a partir de la crisis del año 2008, pero que de alguna manera el tipo de trayectoria y aquello que se ha acumulado en ella puede ayudar en parte a tener un posicionamiento diferente entre los trabajadores por cuenta propia, como veremos en el análisis de *estrategias*. Esta relación dinámica entre contexto, trayectoria y motivos se ilustra en las Figuras 12 y 13.

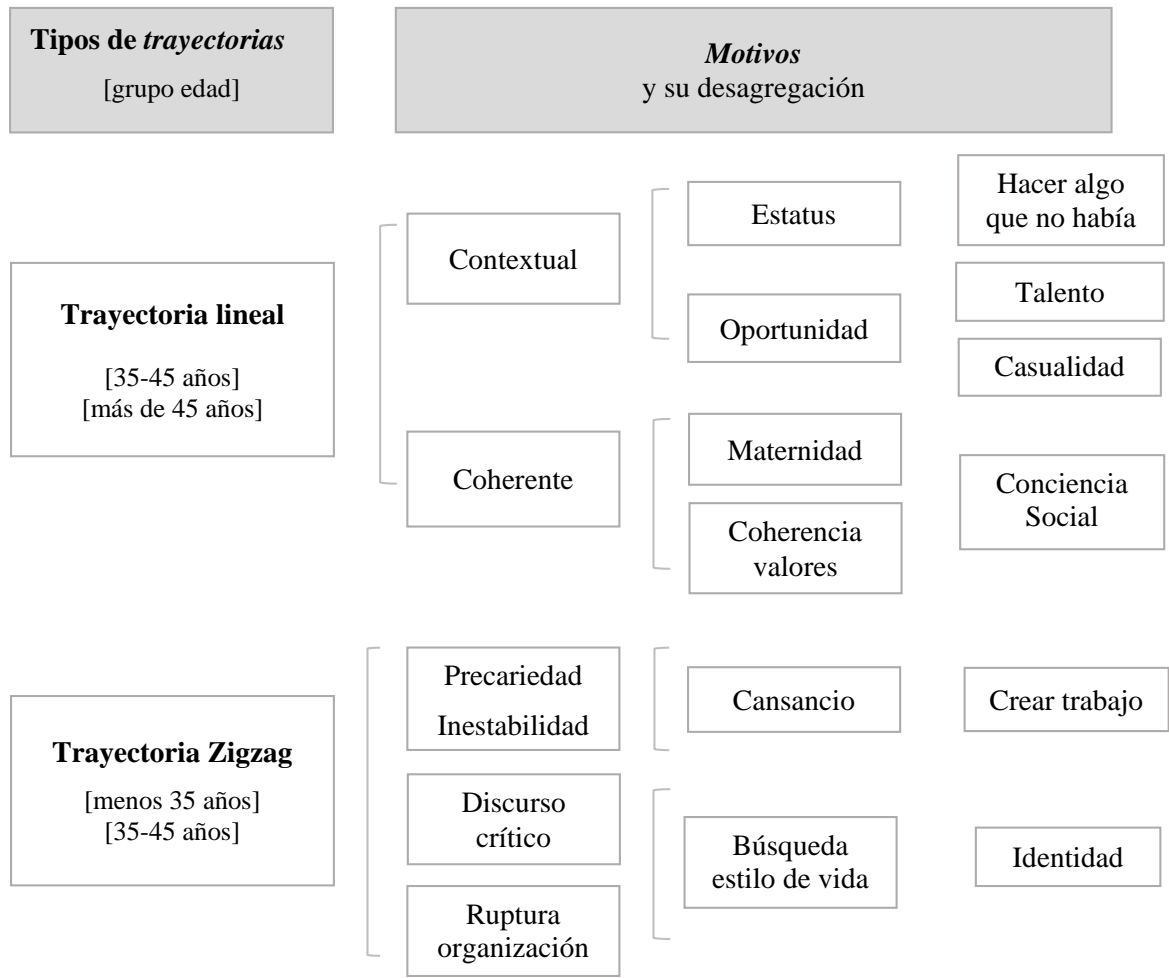
Figura 12. Relación dinámica contexto – trayectoria – motivos



Fuente: elaboración propia.

Las personas entrevistadas se deciden a trabajar por cuenta propia influidas por el contexto y la narrativa personal de su trayectoria profesional, derivándose de su combinación los motivos fundamentales. En todo caso, no en todos los sujetos está implicada la noción de identidad, es decir, la búsqueda personal como motivo para decidirse a cambiar y trabajar por cuenta propia. Lo interesante es que a pesar de que las personas más jóvenes sufren un contexto adverso, en cuanto a cómo les afecta más gravemente la vivencia de la crisis, es este grupo el que capitaliza la búsqueda de la identidad y el estilo de vida por una ruptura con el mundo del trabajo anterior. Esta ruptura está justificada con base a una diferente visión en las formas de hacer, relaciones de poder, y en la falta de recursos al trabajo.

Figura 13. Relación entre los tipos de *trayectoria* y los *motivos* del trabajo por cuenta propia



Fuente: elaboración propia.

Es este aspecto el que resulta más interesante para el análisis es la relación con el concepto de *resistencia* en el lenguaje foucaltiano. En las *trayectorias zigzag*, en los menores de 35 años de ambos sexos, y en el discurso femenino de las *trayectorias lineales coherentes*, se da un diálogo entre el poder y la cultura de la libertad. Y es a través de ese diálogo, y a través de la idea de resistencia, cuando se puede hablar de cambio. Es en la búsqueda personal y en la subjetividad en donde se encuentra el germen del cambio y la consciencia de la influencia de la *gubernamentalidad* en el trabajador por cuenta propia.

Según va aumentando la edad y la madurez, si bien siguen apareciendo discursos críticos con el mundo del trabajo relacionado con los valores, ganan relevancia los motivos que ponen en valor la necesidad de *hacer con sentido* y hacer lo que a uno se le da bien hacer. Los conceptos asociados emergentes en el análisis del discurso son el talento, la capacidad y el autoconocimiento.

“Yo me siento muy capaz, yo muevo, hago, resuelvo, a nivel profesional...”. EP10

“.. pues mira, mis talentos es que soy muy buena entendiendo a las personas, lo que les pasa, lo que sienten, ayudándoles a que tengan conciencia de esto”. EP08

En cuanto a los *referentes* externos como dimensión que explica también los motivos para cambiar profesionalmente, se observan diferencias con respecto a la edad. Los entrevistados menores de 35 años encuentran sus referentes externos entre *profesionales globales* que se han desarrollado en el mismo ámbito de negocio y que han desarrollado su marca personal,⁷⁹ su negocio, y que difunden su metodología para lograr el éxito. Este grupo de entrevistados buscan, en definitiva, inspiración en otros que han logrado lo que ellos anhelan. Pero esta búsqueda que se orienta hacia el resultado, hacia el llegar a ese mismo modelo, se orienta sobre todo de manera reflexiva en el *cómo* lo han logrado, ya que responde a la relación con uno mismo que se lleva a cabo a través de la acción (Castro, 2006). Llegados a este punto, podemos interpretar esta búsqueda de identidad a través de otros referentes como un emergente del narcisismo imperante en el mundo del trabajo

⁷⁹ El concepto de ‘marca personal’ fue desarrollado por el autor del *management* Tom Peters, quien puso en marcha el movimiento de personal *branding*. La idea es que cada uno es el director de su propia empresa (Perez, 2012).

(Madrazo, 2009; Hochschild; 2008) y, al tiempo, esa misma búsqueda de los *cómo* desde la experiencia y la acción muestra la resistencia a los dispositivos de poder-saber.

En ese sentido, el caso de una de las entrevistadas es interesante, ya que su referencia está en personas que han tenido éxito en su mismo nicho de mercado y que muestran una metodología para lograr este éxito. Se parte nuevamente de la ilusión de que el modelo de negocio y el éxito es *extrapolable*.

“... para mí son referencias porque tienen un modelo de negocio similar al mío. Ellos están enfocados en su propia marca personal, nombre, y trabajan en áreas relacionadas con emprendimiento, marketing on line...” EIC5

El caso concreto de este referente es paradigmático porque en su página web ofrece una metodología para poder hacer que “otros logren lo que él ha logrado”. Se parte de la premisa un tanto narcisista (Marzano, 2009) de que “si me ha ido bien a mí, te puede ir bien a ti”, sin tener en cuenta variables estructurales a la hora de poner en marcha un proyecto profesional.

Ahora bien, procesando la narrativa de la entrevistada, identificamos que su mirada a este referente y su web responde a la ilusión de descubrir un *cómo* lograr los resultados, en clave del día a día, una negociación permanente con el valor de su trabajo, la relación con los clientes, entre otros elementos. En un análisis más profundo, puede identificarse que detrás de ese mirarse en otro, hay un diálogo real transferible a los clientes y negocio. Esto podría representar la cura al peligro del narcisismo, ya que no es algo estático, es una relación dinámica: la del trabajador por cuenta propia que está en diálogo permanente con los otros en su trabajo.

La familia cumple también un papel de referencia tanto positivo como negativo, y se da particularmente en el discurso femenino, como se observa en el caso de tres entrevistadas.

“... como referente, anti-referente, mi padre que por mala gestión arruinó y nos endeudó a todos desde pequeños”. EP02

“... mi madre, que es artesana y me ayuda en la tienda”. EP04

“... hemos mezclado dos mundos muy bonitos para mí... a día de hoy también hace falta. Tiene una manera de trabajar que viene de generaciones anteriores y tiene una experiencia y una visión, y yo tengo otra parte de juventud y de ver la economía de otra manera, y es bonito porque juntamos los dos mundos”. EIC05

En los referentes, hay una búsqueda de las cualidades personales que se considera que no están desarrolladas en uno mismo. La función social de los referentes es muy importante, ya que nos permite inspirarnos, vernos, cuidarnos, alinearnos con lo que queremos ser y hacer (Sennett, 2012).

“...gente de referencia, tengo una especie de mentores...tienen quince años más que yo y me estimulan, eso me gusta... tienen paz interior, las cosas claras, yo sigo como un adolescente que quiere hacer las cosas muy deprisa y yo quiero ralentizar eso...”. EP09

A medida que aumenta la edad del perfil entrevistado, se va sofisticando y desdibujando el referente como el mito o la persona a seguir, y se va creando un *mosaico de referentes fragmentados* que son representaciones de anhelos que uno quisiera integrar en uno mismo, hasta llegar a un *continuum*, en cuanto que ellos mismos se convierten en referentes .

Podríamos decir que la narrativa de las mujeres en los referentes es más rica en cuanto a matices, búsquedas, observación. Esta mirada al otro está más enriquecida en el discurso femenino. Las búsquedas por edad son diferentes también: en las menores de 35 años son más hacia el ser; en las mayores de 35 años, son más hacia el hacer.

“...gente feliz que vive bien y de lo que hace... tener solvencia económica y hacer cosas buenas en mi trabajo”. EP03

“...yo veo cosas, muchas cosas en mucha gente pero una cosa así como global de proyecto...”. EP01

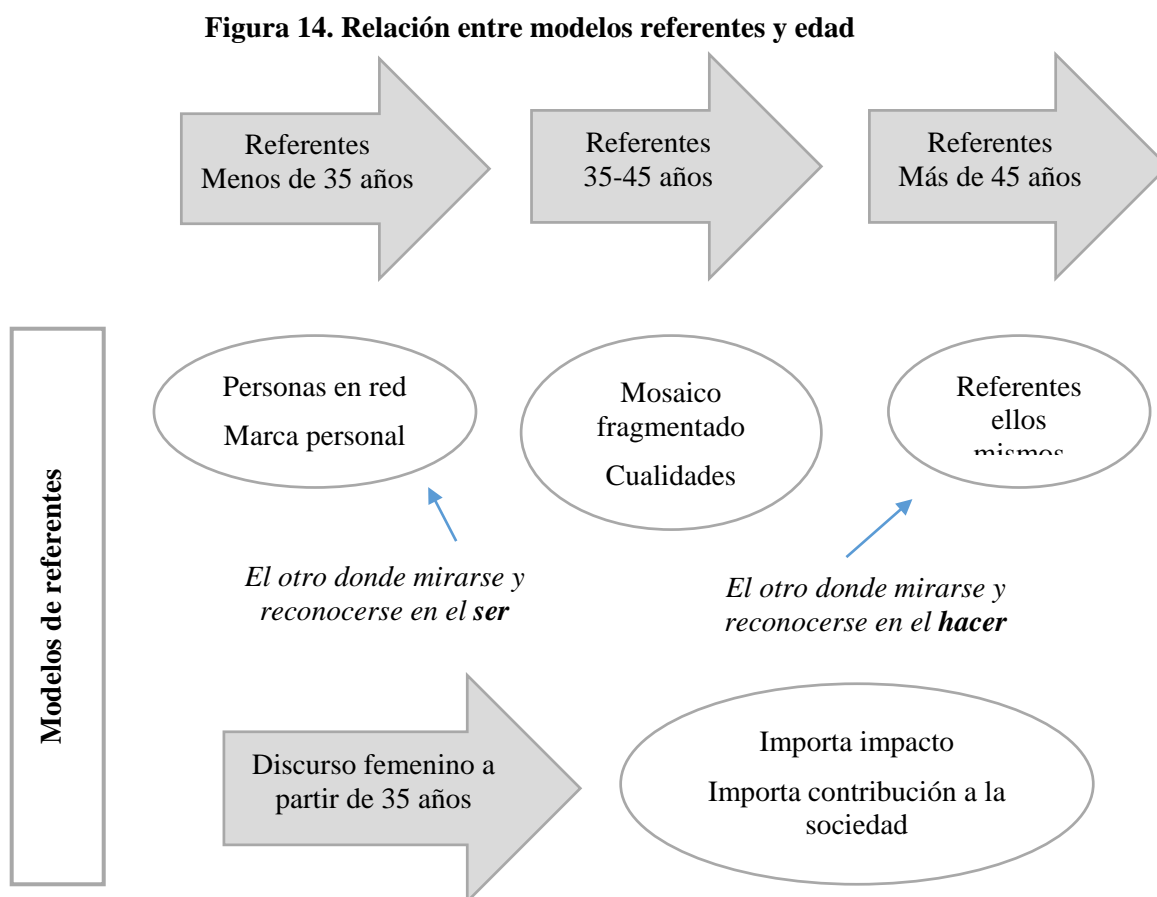
El discurso femenino, en su mayoría, es inclusivo en cuanto que valora la influencia del otro sin estratificarlos. En esta influencia del otro si es identificable una visión más horizontal y plana, más de red.

“.. yo no sigo especialmente a nadie. Con lo cual soy fatal para acordarme de nombres. Pero sí en el camino, como soy muy habladora y me gusta mucho hablar y escuchar, me he encontrado muchas personas inspiradoras, pero del día a día”. EP11

Como excepción, en el caso de un entrevistado se explica que no ha habido referentes y muestra su decepción al respecto.

“... pues mira yo siempre lo he echado en falta. Yo siempre creo que me da un poco pena decirlo. Me he sentido que no he tenido ni mucha gente ni mucho referente en mi vida, ¿vale?”. EP06

A modo de conclusión, y como reflejo de lo comentado hasta aquí, la Figura 14 siguiente pone en relación los modelos que actúan como referentes y el grupo de edad.



Fuente: elaboración propia.

Como síntesis, los motivos interrelacionan con el contexto, el pasado, —es decir, las trayectorias— y los referentes que ayudan y apoyan la decisión de trabajar por cuenta propia, bien sea físicamente o imaginariamente. En los discursos críticos, aquellos que son representados por las *trayectorias zigzag* y *lineales coherentes* se detecta una *resistencia* al contexto actual del trabajo. Bien es cierto que hay resistencia en un sector “privilegiado”, el de la economía del conocimiento, por su cualificación y conocimiento de idiomas entre otros.

Trataremos a continuación cuáles son las *estrategias* que los profesionales adoptan para mantenerse como trabajadores por cuenta propia.

VI.2. Estrategias

VI.2.1. *La estrategia de negocio*

Los tipos de negocios que recoge esta investigación son gestionados por perfiles autónomos *freelance*, empresarios con sociedad limitada pero sin empleados, empresarios con menos de cinco empleados y más de 15 empleados. Todos ellos representan modelos de negocio flexibles, es decir, fáciles de adaptarse, de adecuarse a las necesidades del mercado, a los clientes y con estructuras ágiles muy centradas en el conocimiento. Aquello que el contexto demanda para el favorecer la *empleabilidad*, también se relaciona aquí con la necesidad de contar con estructuras organizativas que sean ágiles y se sepan adaptarse.

Al hilo de ello, revisamos en la Tabla 47 a continuación los tipos y áreas de negocio recogidos en la actual investigación.

Las características de los trabajadores *freelance* es que trabajan de forma *flexible*. Prácticamente trabajan en casa, organizan su oficina en el mismo hogar y tienen colaboradores *freelance* a su vez. Esta situación se da también entre profesionales que tienen su Sociedad Limitada por cuestiones fiscales, en un itinerario de a más ingresos, más posibilidad de tener una Sociedad Limitada. El perfil de estos *freelance* es de

profesionales que ofrecen servicios en áreas de conocimiento diversas, como servicios de formación en habilidades directivas, en formación, en recursos humanos y sus diversas áreas, en diseño gráfico, en desarrollo tecnológico, etc.

Tabla 47. Tipo de negocio y área de negocio de los perfiles investigados

Tipo de negocio	Áreas de negocio
Autónomo freelance	<ul style="list-style-type: none"> – Marketing – Artesanía – Moda sostenible – Formación habilidades directivas – Ecología – Terapias naturales – Emprendimiento social
Empresario SL	<ul style="list-style-type: none"> – Evaluación Políticas Públicas – Diseño gráfico e interiorismo – Consultor desarrollo personas
Empresario (1-5 asalariados)	<ul style="list-style-type: none"> – Decoración
Empresario (6-15 asalariados)	<ul style="list-style-type: none"> – Tecnología, desarrollo software
Empresario (más de 15 asalariados)	<ul style="list-style-type: none"> – Tecnología y educación – Consultoría Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia.

Las empresas de más de 15 trabajadores también cuentan con profesionales *freelance* expertos y personal fijo de estructura, pero adoptando formas organizativas que intentan aligerar estructuras que les suponga cargas que no puedan asumir. También los sueldos son más bajos por esta cuestión de ‘ligereza organizativa’. A cambio, estas empresas ofrecen un lugar donde la gente se involucre y esté a gusto.

“Hemos trabajado en compañías, hemos trabajado en consultoras y sabemos lo que es estar mucho tiempo en la empresa y poco a tiempo dedicado a la familia. Y el trabajo tiene que ser un lugar donde tienes que ser feliz. Con esa filosofía, nosotros queremos que cualquier persona que esté en nuestra compañía, que sabemos que va a dedicar mucho tiempo a estar aquí al igual que su familia y

queremos que sean felices, que están cómodos y estén a gusto. Eso lo que hace es que tengamos un ratio de personal que se va muy bajo. La rotación es mínima. La gente está muy a gusto, no son los mejores sueldos y salarios que podamos pagar porque todavía no hay inversores por detrás, la gente está muy cómoda y muy a gusto”. EP012

Los **estilos de organización** son orgánicos, adaptables y ágiles (Giddens, 2001; Castells, 2012; Gil, 2005). Y son organizaciones flexibles cuyos responsables comprenden y saben lo que es trabajar en otras culturas organizativas exigentes, pero que en su propia organización se esfuerzan por crear una cultura humanista, para comprender al otro y entenderlo, y generar así un clima de trabajo diferente.

“Entonces puedes trabajar con tus propios valores, y por supuesto me encantan las empresas muy humanas. Mi empresa lo es, porque todo el mundo que ha trabajado ahí ha sido mi amigo, cuando ha estado y cuando se ha ido también. Es una empresa muy honesta, siempre hemos hecho clientes que terminan valorando la persona que eres, no el trabajo que haces. Y yo creo que esos son los valores más importantes. Tienes valores de conciencia medioambiental, me encantaría poder ayudar al planeta, valores más genéricos. Lo que más, esa parte humana”. EP012

En los discursos recogidos, la crisis ha modulado los modelos de negocio y ha incentivado el desarrollo de estrategias de negocio para adaptarse. Es el caso de uno de los entrevistados del sector informático. Tuvieron que cambiar el tipo de cliente —y con ello, el tipo de servicios—, pasando de multinacionales a PYME, diversificando y creando productos a través de I+D que les permitieran crecer como compañía. Un segundo caso es el de una empresa de diseño gráfico con una estructura flexible, pero de menos personas empleadas que en el caso anterior, en la que tuvieron que prescindir de gente, renovar equipamiento y adaptarse al mercado compitiendo en precio.

Estos ajustes se viven de forma dolorosa pero, según los entrevistados, marcan un estilo de organización que crece a futuro de forma más sostenible.

“..lo pasamos muy mal, las personas que contratamos eran muy buenas, hubo que despedir, lo pasamos muy mal, casi nos aplasta la crisis. Reducimos personal estable, tiramos de autónomos, pedimos ayuda económica cuando todavía los bancos la daban, y tuvimos que competir en precio. Hay que actualizar maquinara, para que todo lo que hacemos de tintas se tuviera que abaratar, era un redoble de locos...”. EP011

En este contexto de adaptación a la crisis, la responsabilidad ante la necesidad de despedir —de “prescindir”, tal y como se describe—, se vive de forma dolorosa. Además, estas situaciones a veces se relacionan con la *volatilidad del sector* y las dificultades de mantener la estructura.

“la estructura es muy flexible, en el ámbito de la publicidad las cosas crecen de golpe pero también se reducen. Cuando entra una campaña, un proyecto gordo, un cliente fuerte que a lo mejor te pide una propuesta y tiene que crecer de golpe, igual necesitas tres personas que editen, dos ‘cops’, uno que haga producto,... Crece y disminuye, con lo cual cuentas con colaboradores autónomos.” EP011

Lo interesante a este respecto es que, en el discurso, no se ha normalizado el despido en cuanto que es una externalidad necesaria para sobrevivir en el negocio. Se percibe así cierta sensibilidad y a su vez un deseo de crecimiento sostenido para evitar pasar por una situación tan dolorosa. Podemos afirmar que se crea un vínculo con el otro, el colega, el trabajador asalariado, importante; y que cuando se “prescinde” de él, duele. Se vive con responsabilidad contratar a personas para luego despedirlas y, en el discurso femenino, se aprecia la idea de un crecimiento sostenido a futuro.

“La responsabilidad con la gente que trabaja contigo es muy grande y a mí me gustaría seguir teniendo una empresa pequeñita como es ahora, con un número de empleados pequeñitos, con muchos colaboradores, quizás me encantaría crecer en el sentido de coger proyectos que me gusten más”. EP011

Una estructura con personas permanentes a cargo, asalariadas, no se contempla. Se requiere la ligereza y la agilidad de estos modelos de negocio, que además trabajan *on*

line sin límites de horarios y con posibilidades de colaboración ininterrumpida (24/24 horas) con personas de todo el planeta.

“No tengo a nadie en plantilla. Eso sí lo tuve claro desde el principio. Es una compañía que se mueve por proyectos y tengo colaboradores por tipo de proyecto que se les paga como participantes de ese proyecto. Algo que sí aprendí es que se les paga conforme se va cobrando el proyecto para no ahorcarse. También tengo colaboradores satélites que están en Latinoamérica y Alemania, que trabajan ‘on line’ con la diferencia de horarios y esto dinamiza mucho el avance del proyecto”. EP07

Del discurso los entrevistados, se deduce que funciona la *estructura red* en este tipo de negocios. Estamos ante organizaciones pequeñas que se puedan mover y adaptar con agilidad, que se caracterizan por el conocimiento sólido y especializado en algún área, por sus posibilidades de globalizar su red de colaboradores y proyectos, sin excesivos gastos en estructuras, de sueldos bajos, y en donde se cuida la relación con los colaboradores y se estima el talento. Estas organizaciones flexibles, horizontales, expertas y cualificadas pueden ser una tendencia a futuro.

“...yo lo veo imparable, yo creo que probablemente no veré eso, pero ese tipo de organizaciones, 1.000 empleados, todos sentados en el mismo sitio, trabajando de 9 a 5, ocupando un lugar..., a mí me parece que eso no va a ser así. Yo creo que las empresas y las organizaciones van a tener una visión, un objetivo, van a tener una estructura pequeña y contratar servicios que tendrán un área de especialidad y múltiples empleadores. Múltiples empresas y empleadores para servir. Entonces, como yo lo veo, el tema de la relación laboral, el contrato laboral, no va por ahí”. EP08

¿Pero cómo consiguen los entrevistados hacer mantener su negocio? ¿Qué elementos son importantes a tener en cuenta?

Tratando el discurso recogido en función del tipo de trayectoria, se ha detectado que hay elementos importantes para poder mantener el negocio y tienen que ver con el **posicionamiento** en el mercado. Es decir, cómo se sitúa el negocio en el mercado al que

te diriges, como es tu *nicho de mercado* y si tienes ya, o no, clientes potenciales a los que trasladar tus servicios o tus productos.

Analizando los diferentes perfiles y discursos, se observa que los profesionales mayores de 45 años, cuando deciden trabajar por cuenta propia, ya lo hace con un posicionamiento logrado en forma de clientes, además de la experticia y el conocimiento adquirido. Al hilo de ello, huelga decir que hay saltos en las trayectorias lineales que son “naturales” y que no implican un cambio de sector o estar ante un tipo de trayectoria que implique reinventarse. Este es el caso de profesionales que trabajan en el sector de los recursos humanos y tecnología. De formas muy diversas, los entrevistados de ambos sectores han logrado un posicionamiento en el mercado de forma natural y, además, son aquellos que tiene un nivel de ingreso elevado (del orden de más de 100.000 euros/año en algunos casos). Disfrutan de ese posicionamiento por conocer de antemano su propio mercado, por venir de organizaciones multinacionales y por cultivar durante años su conocimiento y talento.

Este aspecto es importante porque revela que, además de las competencias profesionales para poder desarrollar los negocios —discurso del modelo de éxito hegemónico propio del *management*—, se requieren de aspectos más estructurales que ayuden a crear negocio. Por el contrario, los perfiles menores de 35 años dedican al menos dos años a crearse un posicionamiento en el mercado, llegando apenas a niveles de ingreso por debajo de los 12.000 euros/año.

El posicionamiento tiene que ver con la percepción del mercado de lo que tú ofreces, es hacerte visible ante mercado, teniendo en cuenta que, además, el cómo te perciben es fundamental.

“...generar credibilidad porque mucho de lo que haces tiene que ver con lo que los demás piensan que puedes hacer; no tanto por lo que haces, sino por lo que puedes hacer. Si piensan que les estás ayudando, les estás ayudando. Piensan que tú sabes mucho de algo, te creen. Es la posición del referente”. EP08

No es suficiente con la visibilidad, sino que es clave aquello que los demás perciban de ti, lo que tú trasmitas como profesional y cómo esto se valore en el mercado. En una entrevistada menor de 35 años es apreciable cierta *mitificación de la visibilidad* y, con

ello, de la presencia en redes cuando tal estrategia no necesariamente ha de garantizar el posicionamiento del negocio y su viabilidad económica.

“...y para eso estoy trabajando mucho en internet, y con mi página web, con internet, intento dedicar más a este tema. Cuando consiga tener una audiencia muy interesante, un volumen interesante de audiencia, la gente me va a contratar, ellos me van a encontrar, ellos lo harán y no tendré que buscar tanto los clientes”. EP05

Este *mito de la visibilidad* se alimenta con la sobreutilización de las redes sociales, que en los entrevistados se da de la siguiente manera: (Ver Tabla 48).

Tabla 48. Uso de redes sociales, *networking* y asociaciones, por grupos de edad y sexo

Edad	Sexo	Redes sociales ⁸⁰	Networking	Asociaciones
Menos 35 años	Mujer	Sí	Más de dos veces semana	No
		Sí	No	Si
De 35 a 45 años	Hombre	Sí	Más de dos veces semana	No
	Mujer	Sí	Más de 2 veces semana	Si
		Sí	Más de 2 veces semana	Si
		Sí	Más de 2 veces semana	Si
		Sí	No	No
	Hombre	Sí	Más de 2 veces semana	Si
Más de 45 años	Mujer	No	Más de 2 veces semana	Si
		No	No	No
	Hombre	Sí	Más de 2 veces semana	Si
		Sí	Más de 2 veces semana	Si

Fuente: Elaboración propia

En este proceso, existe un paso intermedio entre la visibilidad, el posicionamiento y la captación de clientes. Y ese paso intermedio está relacionado con la percepción de los

⁸⁰ La encuesta a profesionales preguntó por el uso de las redes sociales Facebook, Twitter y LinkedIn. Aquellos que respondieron afirmativamente, lo hicieron respecto del uso de todas las citadas.

valores intangibles en el tipo de negocio. Es decir, está relacionado con la percepción y las expectativas de aquello que puedes ofrecer. Tiene que ver con la credibilidad, la expectativa de calidad, además de un elemento estructural: la madurez del mercado. Nos referimos con esto a que la proyección y el mantenimiento de un negocio están en relación con el mercado, con la percepción del valor añadido por parte de potenciales clientes. En esta relación, es más fácil acumular y construir posicionamiento en un tipo de *trayectoria lineal*, tal y como se observa en las entrevistas.

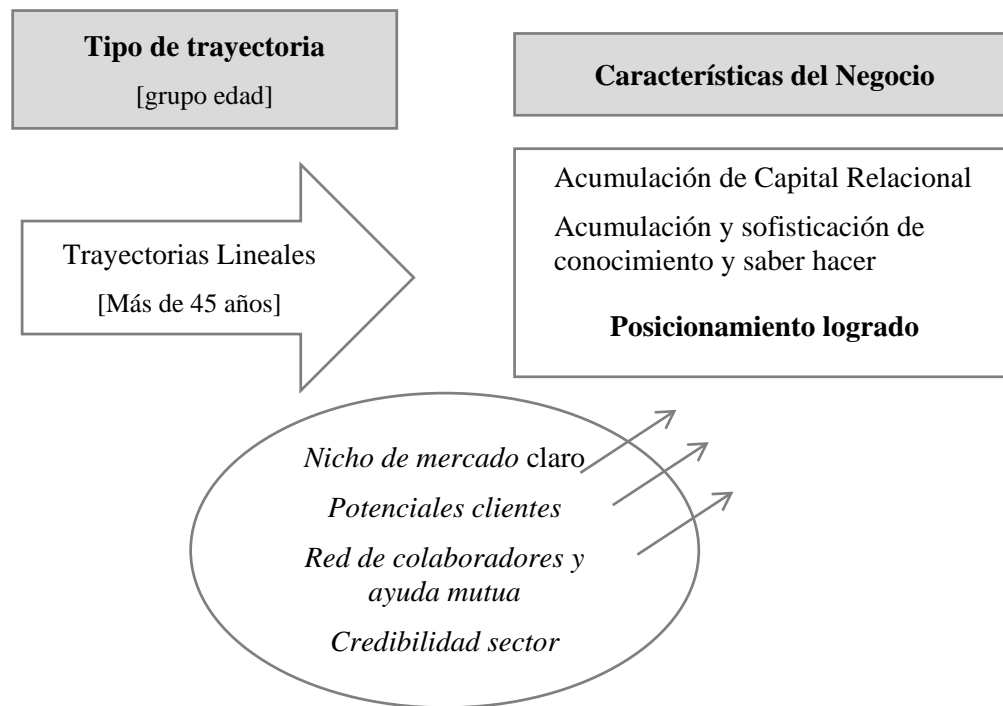
Las *trayectorias zigzag* requieren de la aplicación de sucesivas fases de negocio que les permitan posicionarse y definir negocio, a la vez que identificar sus potenciales clientes y dirigirse a ellos. También aquí, en la estrategia de negocio, reinventarse a nivel de identidad requiere un proceso de transición, crear nuevas redes profesionales y acumular capital relacional (Ibarra, 2004).

El tipo de trayectoria y rango de edad en los que mejor se aprecia la acumulación del capital relacional es en las trayectorias lineales contextuales, procedentes de entornos globales y multinacionales, donde han generado aprendizajes importantes, y el hecho de conocer el mercado les permite que sus antiguos colaboradores se convierten en clientes. Antes de emprender ya son alguien en el mercado al que se dirigen. En el grupo de edad entre 35-45 nos encontramos con ambos tipos de trayectoria —lineal contextual y lineal coherente— pero la lineal contextual la que mejor prepara al profesional para lograr ese posicionamiento. Las Figuras 15 y 16 ilustran, respectivamente, las diferencias entre el tipo de *trayectoria lineal* y *zigzag* respecto al posicionamiento, y cómo éste caracteriza el tipo de negocio.

La *trayectoria lineal* permite acumular capital relacional, es decir, una red de colaboradores y potenciales clientes, además de un conocimiento y un saber hacer que da credibilidad. Todo ello ayuda a desarrollar una idea de negocio e identificar un nicho de mercado.

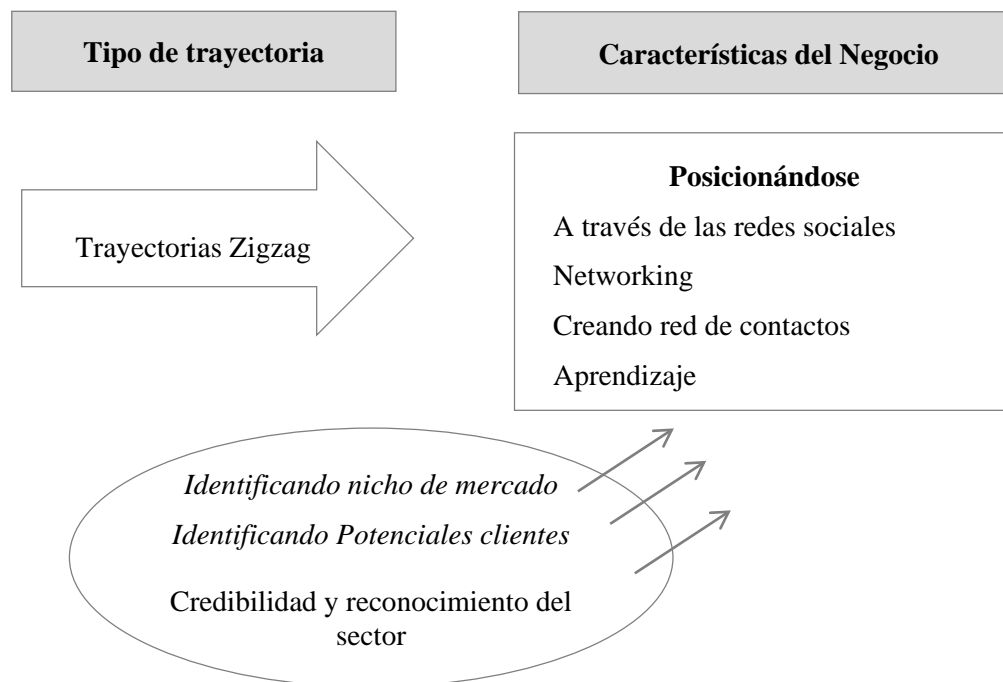
Por el contrario, en las *trayectorias zigzag* nos encontramos con la necesidad de lograr el posicionamiento y de estar definiendo la idea de negocio, encontrando los potenciales clientes. Es en este proceso en el que se produce ese proceso de reinención (Ibarra, 2004).

Figura 15. Relación entre trayectoria lineal y negocio



Fuente: elaboración propia.

Figura 16. Relación entre trayectoria Zigzag y negocio



Fuente: elaboración propia.

Esta necesidad de posicionamiento implica una opción permanente por relacionarse, de estar conectado con las redes sociales e ir creando esa *marca personal* que se configura como la estrategia más importante para poder ofrecer un servicio. La idea de ‘el otro’ se hace muy presente en los negocios: para dar ideas, para compartir, para confrontar, para aportar clientes. Es un construirse “mientras tanto”, de manera similar al proceso dinámico al que hacía referencia Ibarra 2004. A este respecto, es identificable una contradicción importante en las *trayectorias zigzag*. Está en relación al discurso crítico que motivó su cambio profesional y la búsqueda de identidad en el mercado a través de un nuevo proyecto como autónomo y, a su vez, la idea de que, en ese proceso, esa identidad se mercantiliza para poder ofrecer un servicio y sacar adelante su proyecto. (Hochschild, 2008).

Ahora bien, esta hiper-relación *con los otros* está impregnada de una gran ilusión por los proyectos y movida por valores que a su vez sustentan las ideas de negocio.

Los **valores** que priman en los menores de 35 años son:

- a) Libertad
- b) Sentido
- c) Aprendizaje
- d) Creatividad

Tales valores ayudan a esa búsqueda de identidad y cumplen una función de exploración, de toma de decisiones. Estos valores también ayudan a gestionar la incertidumbre. El miedo que provoca la incertidumbre es sobrellevado gracias a por dos elementos emocionales importantes. Por un lado, por un ejercicio de poder, por el cual la toma de decisión de trabajar por cuenta propia mitiga ese miedo; y por otro lado, el aprendizaje y la conversación con los otros y la red de apoyo que ayudan a que se siga avanzando.

Los valores en los siguientes tramos de edad representan una síntesis entre lo personal y lo profesional

- a) Amor, coherencia y libertad

- b) Ecología, respeto, justicia y dignidad
- c) Valores humanos y cliente
- d) La contribución es una referencia importante hilada a los talentos que se dan en el discurso femenino con mayor rotundidad.

Los **apoyos** con los que cuentan los entrevistados son la familia, la pareja y, a medida que el negocio va creciendo en tiempo y forma, los propios compañeros de trabajo pasan a ser los apoyos más importantes.

La familia sostiene la *precariedad* del trabajo por cuenta propia en los menores de 35 años, estando todos ellos en un nivel de ingreso inferior a 12.000 euros/año. Como hemos mencionado, este nivel de ingreso también se da en algunos perfiles de entre 35 y 45 años y con cargas familiares. La familia ayuda pagando el alquiler de local de negocio, o con otro tipo de ayudas. Debido a este nivel de ingresos, el discurso de la preocupación por el dinero se satura con facilidad entre los jóvenes con *trayectorias zigzag* y en el caso de las *trayectorias lineales coherentes* que han decidido dar el salto movidas por la maternidad y una conciencia social.

Muy relacionado con la precariedad, los **ingresos** abren uno de los dilemas más importantes que recoge esta investigación y que se analizará con más detalle en el Capítulo de Conclusiones. En clave de análisis, en general podemos hablar que hasta los 45 años hay una pérdida de ingresos superior al 50% en algunos casos y que los jóvenes son los que más sufren esa precarización de su situación, hasta el punto que en su mayoría son las familias las que ayudan a sostener estos proyectos profesionales (Ver Tabla 49).

En cuanto a las **competencias** que se requieren para trabajar por cuenta propia, en el discurso de los menores de 35 años se mencionan competencias personales tales como creatividad, romper el orden establecido y la búsqueda de lo nuevo y/o diferente. También son necesarias competencias relacionadas con la gestión, como “hacer números”, y con la resistencia emocional, como la resiliencia y resistencia.

Tabla 49. Ingresos por año, antes y después de trabajar por cuenta propia

Edad	Sexo	Antes de trabajar por cuenta propia	Año 1 y 2	Año 3
Menos de 35 años	Mujer	18.000-24.000 € 18.000-24.000 €	Menos 12.000 € Menos 12.000 €	Menos 12.000 € Menos 12.000 €
	Hombre	12.000-18.000 €	Menos 12.000 €	24.000-35.000 €
Entre 35 y 45 años	Mujer	35.000-60.000 €	Menos de 12.000 €	Menos de 12.000 €
		35.000-60.000 €	24.000-35.000 €	Más de 60.000 €
		35.000-60.000 €	Menos de 12.000 €	Menos de 12.000 €
		35.000-60.000 €	Más de 60.000 €	35.000-60.000 €
Más de 45 años	Mujer	35.000-60.000 €	Menos 12.000 €	Menos 12.000 €
		Más de 60.000 €	35.000-60.000 €	35.000-60.000 €
	Hombre	Más de 60.000 €	Más de 60.000 €	Más de 60.000 € ⁸¹
		Más de 60.000 €	Más de 60.000 €	Más de 60.000 € ⁸²

Fuente: Elaboración propia

Entre los 35 y 45 años, las habilidades de gestión son las que más saturan el discurso: las competencias relacionadas con las habilidades comerciales, las red de contacto y saber hacer agenda, la orientación al logro, y nuevamente el pensamiento creativo.

A su vez, las competencias relacionadas con la gestión emocional, la confianza en lo que uno vale y ofrece, el positivismo interior y la gestión de la incertidumbre son las más relevantes, además de su gestión a través del trabajo en equipo y los recursos psicológicos.

En el último grupo de edad, el de más de 45 años, las competencias relacionadas con la credibilidad, la complementariedad, hacer equipo, las habilidades comerciales, la visión, el cliente, la fuerza interior, el equilibrio entre soñar y realidad y el no apego al proyecto

⁸¹ Estas entrevistadas estaban en el rango de ingresos de más de 100.000 euros.

profesional para poder tener la distancia adecuada en la visión de negocio, son las más relevantes.

VI.2.2. *La estrategia personal*

Como hemos comentado, los apoyos principales son de tipo personal —las familias y la pareja— entre los más jóvenes. En el discurso de los 35-45 años y de 45 en adelante, se desdibujan estos apoyos y aparecen apoyos de carácter más profesional, como compañeros de trabajo, red de contactos, además de compañeras y amigas.

La **familia** es así la estrategia más importante a nivel de negocio y personal entre los más jóvenes. La familia son los inversores en los proyectos profesionales de sus hijos y, de la misma manera que las fronteras entre la casa y el trabajo desaparecen, sobre todo en los trabajadores por cuenta propia *freelance*, la frontera entre familia como apoyo emocional trasciende también al apoyo económico.

“...mis apoyos han sido más emocionales y morales que económicos. También es verdad que sabes que tienes el apoyo de tu familia, que tú haces el cambio y yo lo hablé con ellos, con mis padres y me dijeron: tienes nuestro apoyo para lo que sea. “. EP03

“..he tenido un sistema de microcréditos de mis padres que me han estado, de vez en cuando, prestando para el alquiler. A lo mejor no sé, imagínate, no sé 500 euros, me tuve que ir a Chile y tenía 200 en el banco y me prestaron 800 y ahora mismo se lo puedo devolver”. EP09

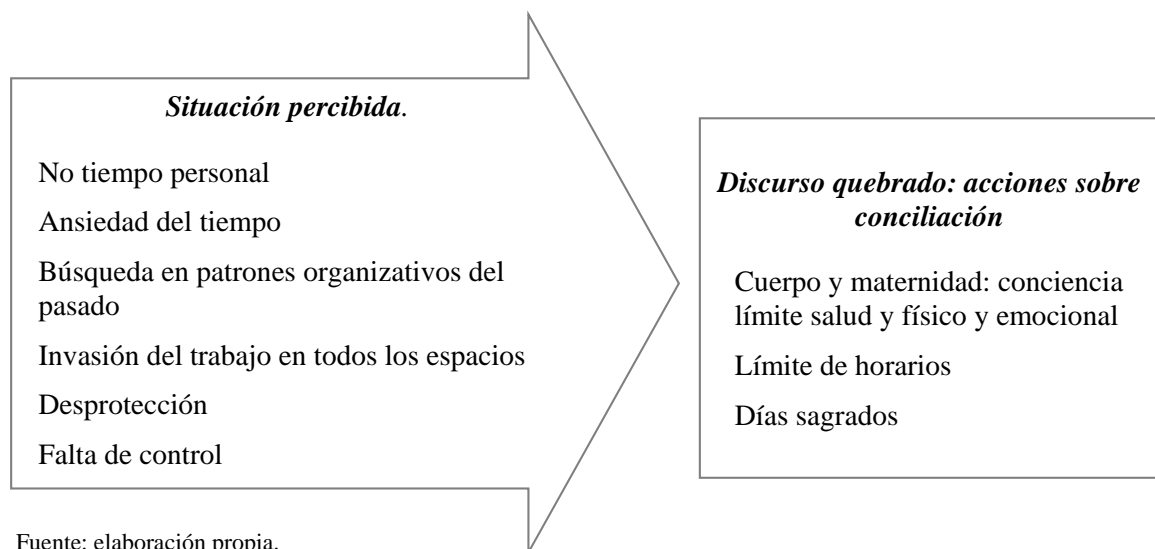
En cuanto a la **conciliación** y la gestión de la vida personal y profesional, sí se observa una invasión permanente del trabajo en las esferas personales y hay un *discurso crítico*, mayoritariamente de corte femenino, que está relacionado con:

- a) Búsqueda de límites en el horario de trabajo.
- b) Institucionalización de ‘días sagrados’ de no trabajo, relacionado con la maternidad (ej. cumpleaños de hijos).
- c) Discurso de “no tiempo personal”.

d) En general, el cuerpo y la maternidad como conciencia del límite.

En la Figura 17 ilustramos las claves del **discurso femenino** en relación a la conciliación y su equilibrio vida familiar y trabajo. Como puede apreciarse, el discurso es crítico y son el *cuerpo y la maternidad* los que hacen tomar conciencia de la necesidad de establecer un límite al mundo del trabajo. Además, a ellas les gusta su trabajo, están involucradas al 100% porque les han movido sus valores y conciencia, entre otros factores; pero esa necesidad de poner límite es el indicador de que tienen otra conciencia del cuerpo y su bienestar físico y emocional. Hay una necesidad de reorganizar los tiempos y de tener mayor control sobre el mismo.

Figura 17. Discurso femenino sobre conciliación



Para comprender el discurso femenino, es bueno tener una radiografía de la situación familiar de las mujeres entrevistadas y también de los horarios de trabajo al día, en los que todas superan las más de 10 horas de dedicación diaria. (Ver Tablas 50 y 51).

Las entrevistadas sin hijos demandan tiempos personales para ellas mismas. Narran la necesidad del tiempo, del espacio trabajando en casa como estar “fuera de casa”. En todos los discursos se observa una invasión del trabajo en casa y la necesidad de establecer una clara frontera, poner límites.

“Una cosa que hago es poner algunos límites, límites duros. Eso no se puede. Ejemplo: los domingos no trabajo, no pongo mail y aunque quiero hacer, me

controla. Un límite no se cambia. Los demás días, trabajo muchísimas horas.”

EP05.

Tabla 50. Situación familiar de las entrevistadas

Edad	Código	Sexo	Estado civil	Hijos
De 35 a 45 años	EP05	Mujer	Casada	No
	EP04	Mujer	Soltera	No
	EP01	Mujer	Divorciada	1
	EP02	Mujer	Divorciada	2
	EP03	Mujer	Casada	No
	EP11	Mujer	Casada	2
Más de 45 años	EP08	Mujer	Divorciada	1
	EP10	Mujer	Separada	1

Fuente: Elaboración propia

En el caso de las divorciadas, el límite lo ponen los hijos (sus días de cumpleaños, el compartir las cenas y las comidas). Son espacios sagrados.

“Aquí se trabaja mucho y con mucho esfuerzo. Pero yo creo que siempre lo he tenido claro. Cuando empecé, a lo bestia. Yo me he visto con un niño pequeño, y entonces me he visto hasta las 4pm. E incluso cuando tuve mi hijo pensaba que eso iba a ser fácil, el bebito aquí y tu aquí como tal. No, no, no. He tenido situaciones difíciles y las he ido equilibrando. Yo no he trabajado tanto cuando mi hijo ha sido pequeño y su cumpleaños es sagrado”. EP010.

Hay en esto un elemento interesante, y es que el propio cuerpo pone el límite al trabajo y dedicarle tiempo acaba siendo una inversión para uno mismo.

“Pero para preparar la comida de mi hijo y comer juntos cuando es posible. Si no puedo porque tengo mucha carga de trabajo, hago algo más ligero. Y he dedicado gran parte de la noche a seguir trabajando, pero ahora no lo hago

más. Era una máquina de trabajar 24/24 horas. He evolucionado, me he dado más prioridad a mí como individuo. Hago actividad física, que son inamovibles como antes lo era una reunión. Como he invertido en software, en formación, tengo que invertir en salud y cuidado”. EP07.

En cuanto al horario laboral, nos encontramos que todos los participantes están en más de 10 horas diarias de trabajo. (Ver Tabla 51).

Tabla 51. Dedicación (horas día) mujeres madres

Edad	Código	Sexo	Dedicación (horas/día)
De 35 a 45 años	EP01	Mujer	Más de 12 horas/día
	EP02	Mujer	Más de 12 horas/día
	EP07	Mujer	Más de 12 horas/día
	EP11	Mujer	Más de 8 horas/día
Más de 45 años	EP08	Mujer	Más de 12 horas/día
	EP010	Mujer	Más de 8 horas/día

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, el tiempo es una necesidad identificable claramente en la narrativa de las mujeres trabajadoras por cuenta propia de manera especial, y la búsqueda de límites al trabajo es una constante, muy particularmente en aquellas con hijos. Paradójicamente, ser madre ayuda a encontrar esos límites, y el cuerpo, la conciencia del límite del cuerpo, ayuda a buscar un equilibrio frágil.

Algunas entrevistadas parecen haber encontrado ese equilibrio de autorregulación. En particular las mujeres divorciadas y solas tienen un discurso más regulado sobre la conciliación con sus hijos. Carolyn Gatrell, del Departamento de *Management* de Manchester, en sus recientes investigaciones apunta a un cambio de patrón en la relación a los límites entre el trabajo y el cuidado de los hijos de los padres y madres solas en el Reino Unido, según el cual se está empezando priorizar más el cuidado. Si bien esta investigación no llega a profundizar la cuestión que traemos nosotros aquí, sí se observa

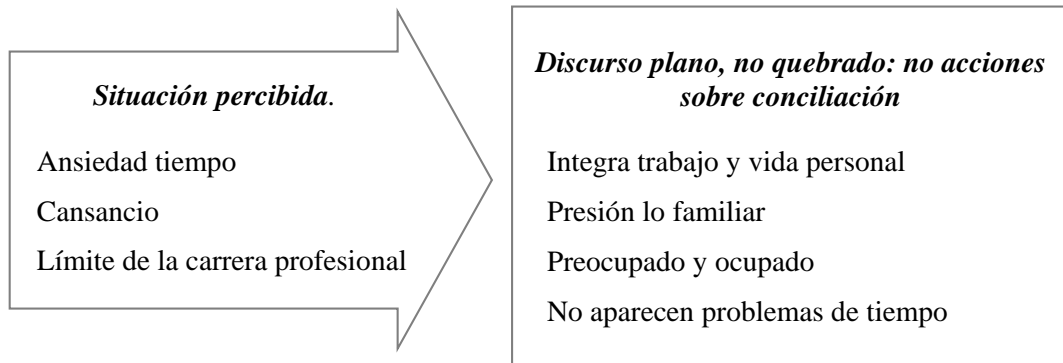
que el discurso femenino en esta categoría (madres, divorciadas) está más afianzado en relación al equilibrio con hijos, institucionalizando límites férreos en relación a la conciliación como en su caso serían los ‘días sagrados’.

En la mayoría de las narrativas femeninas se produce también la ‘queja del tiempo’. No tienen tiempo para una misma y se aprecia una ansiedad importante en cuanto al miedo a esa pérdida de control sobre la gestión del tiempo. La invasión del trabajo en el hogar analizada en las investigaciones de Hochschild (2008), es identificable también en la presente investigación. Sin embargo, hemos de señalar que hay una alta conciencia de esta situación que lleva a actuar, a tomar decisiones, a intentar controlar la propia gestión del tiempo. Al modo de la idea de *resistencia* (Castro, 2006), podríamos afirmar que el diálogo con los límites atisba una esperanza, aquella que devuelve la autoreflexión (Arent, 2005) a la mujer trabajadora y con ella el establecer prioridades entre las identidades múltiples (emprendedora, madre, mujer, etc.). Aun así, en el discurso hay una búsqueda la legitimidad moral de esos límites. Tal es el caso de una de las entrevistadas cuando afirma que cuidarse es invertir en una misma. Siguiendo a Hochschild, esa mercantilización de la vida íntima, traspasa el lenguaje económico en relación al cuerpo.

En cuanto al **discurso masculino**, no aparece en su discurso sobre la conciliación un conflicto con el tiempo, pero sí una visión de límite lineal en cuanto a la carrera profesional. Se valora el tiempo con los hijos y dicen mantener un espacio para la dedicación a la paternidad, pero no es este un discurso poroso, ni quebrado.

En la Figura 18 se explica cómo el trabajo y la vida personal se integran sin conflicto entre los varones entrevistados. Se produce una presión de lo familiar en cuanto a garantizar “la mejor educación” para sus hijos, que implica obtener un nivel de ingresos suficientemente holgado para brindarles educación; pero no hay un discurso conflictivo en cuanto al tiempo. Sin embargo, los entrevistados con hijos sí verbalizan un límite en su carrera, ya que su nivel de implicación y dedicación a trabajo no puede ser sostenible por mucho tiempo todos los años y, al igual que las madres entrevistadas, se sienten cansados.

Figura 18. Discurso masculino sobre conciliación



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la dedicación diaria (horas de trabajo) en el discurso masculino, ésta es de más de doce horas al día, igualmente para aquellos que no son padres. (Ver Tabla 52).

Tabla 52. Dedicación (horas al día) hombres padres

Edad	Código	Sexo	Dedicación (horas/día)
De 35 a45 años	EP06	Hombre	Más de 12 horas/día
	EP14	Hombre	Más de 12 horas/día
Más de 45 años	EP12	Hombre	Más de 12 horas/día

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, a modo de **síntesis**, podemos afirmar que el contar con tiempo personal es una demanda muy explícita entre las mujeres: la necesidad de ‘parar’ y poner límites al trabajo. No hay modelos de referencia, la estrategia es buscar argumentos en las legitimaciones morales relacionadas con la inversión y el previsible rendimiento a futuro, que es de distinto para los perfiles con descendencia entre hombres (más utilitarista, de *pater familias*) y mujeres (con más conciencia del yo y sus necesidades). La conciencia del cuidado es muy elevada, especialmente entre las mujeres; también por los riesgos no explícitos que se recogen en su relato de las emociones. El miedo, la ansiedad y el cansancio es una constante en los discursos masculino y femenino y formarán parte de los dilemas de los trabajadores por cuenta propia.

La investigadora Constanza Tobío subrayaba que afrontar los dilemas de ser madre y trabajadora pasa por emplear la estrategia de cuidado familiar a través de la familia, en especial las abuelas. En los discursos analizados en nuestra investigación, es la familia la que sostiene la estrategia de negocio. Esto les permite a los perfiles profesionales de las *trayectorias zigzag* y *lineales coherentes* contar con tiempo para seguir explorando. Lo que sí se constata es la precariedad y el bajo nivel de ingresos incluso en mujeres con cargas familiares, haciendo de este uno de los dilemas a tener en cuenta en esta investigación. A esto dedicaremos el siguiente apartado.

VI.3. Dilemas

Entre todos los entrevistados, hombres y mujeres de edades diferentes, se da una constante importante y que además se constata en otras investigaciones recogidas en el *Capítulo V. Análisis: Contexto* de la presente Tesis. Los trabajadores por cuenta propia se ven como tales a futuro; lo único que frenaría su ilusión sería el no sostenerse económicamente y entonces tendrían que volver al mercado convencional.

Esta idea sugiere que el tránsito hacia el trabajo por cuenta propia en este sector profesional representaría una emigración a un territorio desconocido. Del lugar reconocible del asalariado, se viaja al lugar del trabajador por cuenta propia. Este símil nos ayuda a entender la envergadura de estos cambios en el contexto de trabajo.

En el caso de las *trayectorias zigzag*, este viaje se realiza casi sin mapa y es en su caso donde únicamente se daría el retorno al trabajo por cuenta ajena por falta de ingresos económicos. En otros rangos de edad este posible retronó no se contempla, ya que no es una viaje por necesidad de emigrar, sino un viaje por probar con otras seguridades, donde el capital relacional, los ingresos acumulados otorgan un colchón material, tangible, para amortiguar ciertas dificultades e incertidumbres.

A lo largo de este viaje, en el discurso de los entrevistados de edades inferiores a treinta y cinco años está muy presente el factor económico, no como posibilidad de ganar más dinero, de creer, sino como miedo a no poder continuar. Hay mucha mayor incertidumbre de logro.

“A ver, si es por un tema financiero y tengo que volver al mercado de trabajo convencional, lo hago, vuelvo por una situación financiera. Pero si no, yo seguiría como autónomo o abriría una empresa, porque yo creo que ahora mismo no me veo en el mercado convencional”. EP05

También en los discursos destaca la necesidad de que los proyectos profesionales comiencen a “dar sus frutos”; de ahí que otro tipo de discurso económico se relacione con la urgencia de “hacer negocio”.

Aquello que estimula esta emigración, es explorar la libertad, estar en un contexto nuevo, organizarse el propio trabajo y el tiempo, soltar las amarras de culturas organizativas con las que no se está de acuerdo en los valores. En el tránsito de este viaje aparece un dilema representado en la idea de que, si bien se decide viajar para buscar otro lugar donde no estar sometido por una cultura organizativa opresiva, con salarios injustos, cuando se viaja, lo que se lleva en el viaje es la propia identidad y es esta se convierte en la herramienta más importante para su trabajo.

Ahora bien, hay diferentes destinos para ese viaje. En general, podríamos decir que existen **cuatro tipos de proyecciones a futuro** en el único viaje del trabajo por cuenta propia:

- a) Los proyectos profesionales que necesitan compañía, abrirse a otros, crecer con otros, para seguir manteniéndose y así gestionar la propia soledad. Son las nuevas búsquedas comunitarias y de vínculos para sostener los riesgos del viaje. Esto se aprecia más en las *trayectorias zigzag* que se van posicionando, al tiempo que hacen negocio. Aquí, gestionar la incertidumbre a través de los otros es fundamental, y está todo por construir.
- b) Los proyectos profesionales que quieren crecer más como negocio. Esto no es exclusivo del discurso masculino, pero si es más frecuente. Este tipo de proyecciones requiere que las organizaciones crezcan más en número de personas, que se hagan más fuertes, que logren financiación para sacar adelante los productos o incluso franquiciar la empresa. En este viaje, los resultados son

fundamentales: la idea de la movilidad social ascendente también de la organización.

“Yo me veo con una compañía mucho más fuerte, asentado en el mercado, con un nombre más asentado todavía, con un volumen de facturación que multiplique por tres o cuatro el valor de la compañía y un gran pequeño grupo empresarial”. EP06.

- c) También aparece un discurso de crecimiento sostenido. Este tipo de discurso está sobre todo representado por las mujeres y también es fruto de los aprendizajes de la crisis. Para ellas, es importante que el crecimiento sea sostenido. Aquí existe una ruptura respecto de su trayectoria profesional como trabajadora por cuenta ajena anterior, y el trabajo por cuenta propia aparece como un lugar equilibrado entre el trabajo y lo personal. El crecimiento sostenido ayuda a gestionar los límites del cuerpo y la autorregulación del tiempo.
- d) La proyección flexible, que surge de la necesidad de adaptación permanente y de estar atento a los cambios del mercado. Es un modelo dinámico en el que el negocio se va adaptando a las necesidades. Esta emigración requiere del contacto con los otros por una excesiva asimilación⁸² del modelo de *economía flexible* analizado por Sennett en sus obras y que lleva implícito el peligro de la pérdida de carácter y del lugar de donde se viene, del pasado. Ahora bien, en este caso la conciencia y los límites del cuerpo serían entre las mujeres un buen anclaje para evitar el peligro de la asimilación.

Estas proyecciones a futuro llevan implícito el dilema de los ingresos. En el caso de las *trayectorias zigzag* porque rozan la precariedad laboral⁸³ ya que están a no más de 3.000 euros de diferencia con respecto al salario mínimo interprofesional anual. Y en el caso de las *trayectorias lineales*, tanto contextuales como coherentes, porque de alguna manera

⁸² Haciendo el símil con la emigración, se utiliza este concepto de asimilación como idea fuera de la política de integración. Hace referencia a que los emigrantes pierden sus referentes de origen y son asimilados en la nueva cultura. En el caso del trabajo autónomo, haríamos referencia a la asimilación por la lógica del capitalismo flexible que lleva al trabajador por cuenta propia a asimilar el discurso del *management* sin una reflexión crítica.

⁸³ Para el año 2015, el Ministerio de Empleo y Seguridad Social fijó el Salario Mínimo Interprofesional anual en 9.080,40 euros anuales, en 14 pagas.

llevan implícita la necesidad de la movilidad social ascendente y acrecentar continuamente sus ingresos.

Ahora bien cuando se les pregunta por las **claves para lograr el éxito** de sus proyectos, la mayoría de los entrevistados, tanto mujeres como hombres, responden con claves basadas en características personales. Es decir, las claves son las habilidades, las *competencias*. Únicamente hay un entrevistado que responde con claves más *estructurales* que tienen que ver con el tipo de negocio, el mercado, la madurez del cliente y la demanda de los productos. Consideramos que este es un hallazgo relevante y muestra de alguna forma esa psicologización del éxito profesional (Madrazo, 2009) y, a su vez, la falta de madurez del mercado español para el emprendimiento y el trabajo por cuenta propia en este perfil profesional, que asume el desplazamiento de la responsabilidad social en el empleo y en el autoempleo hacia la responsabilidad individual, tal y como enmarcábamos el Capítulo II de la revisión teórica.⁸⁴

Algunos discursos son críticos y manifiestan la frustración de no disponer de un contexto que impulse el posicionamiento, que ayude a los trabajadores por cuenta propia. Sin embargo, esto se da después de pasar por experiencias profesionales, no desde la reflexión social inicial. En este punto, conviene recordar que el discurso de los expertos informantes clave en la Comunidad de Madrid saturaba en su lectura crítica del contexto y cómo este afectaba al emprendimiento.

También se observa un discurso crítico en lo que podemos denominar ‘la burbuja del emprendimiento’ y se cuestionan aspectos tales como las carencias de la cultura española en cuanto al trabajo por cuenta propia, el apoyo real a la financiación y los recursos de asesoría. El verbatim asociado a cada uno de ellos sería:

- a) La cultura del país y que no todos pueden ser emprendedores.

“En España hay una moda brutal. Hay más consultores de negocio que emprendedores. Hay muchos que lo hacen por desesperación y yo veo que falta la capacidad de inventar cosas nuevas”. EP09.

⁸⁴ A este respecto, por ejemplo el informe *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) advierte de la relevancia de las estructuras para generar un contexto proclive al trabajo por cuenta propia.

“La cultura española carece de dos cosas para trabajar por su cuenta. Carece de un sistema gubernamental que apoye el ‘emprendurismo’. La Administración no apoya y las ayudas son muy burocráticas para cualquier emprendedor. Y en segundo lugar, hay una cultura retraída, la economía del bienestar en España hace que nos protejamos el riesgo y el riesgo a nivel personal tampoco lo desarrollamos. Si tú emprendes, eres el raro... “. EP06.

b) No hay apoyo real en base a financiación

“Las ayudas están limitadas a determinadas líneas de financiación, todo ha de ser muy seguro, rentabilidad enseguida, todo muy escalable. Todos los proyectos que aportan más valor pero un valor no de los escalables, de las lentejas y los garbanzos, más real, cuesta muchísimo”. EP01.

c) En relación con los recursos de asesoría:

“Discúlpame, ¿cómo pones a una funcionaria para hablar y dar formación a un emprendedor?; punto uno. Y lo primero que tienes que poner es un puñetero emprendedor y que sea emprendedor. Están perdiendo el tiempo y yo no lo pierdo.” EP01.

d) No se apoya suficientemente a nivel fiscal al colectivo de trabajadores por cuenta propia.

“Yo no declaro los ingresos que tengo con algunos clientes; pago un montón, ya y ellos nos están robando todo el rato”. EP03.

“Yo como autónoma, claro pagas lo que pagas. Y es un sector que tiene que estar más controlado, pero tiene que estar más apoyado y que no paguen justos por pecadores. No está bien gestionado”. EP10⁸⁵.

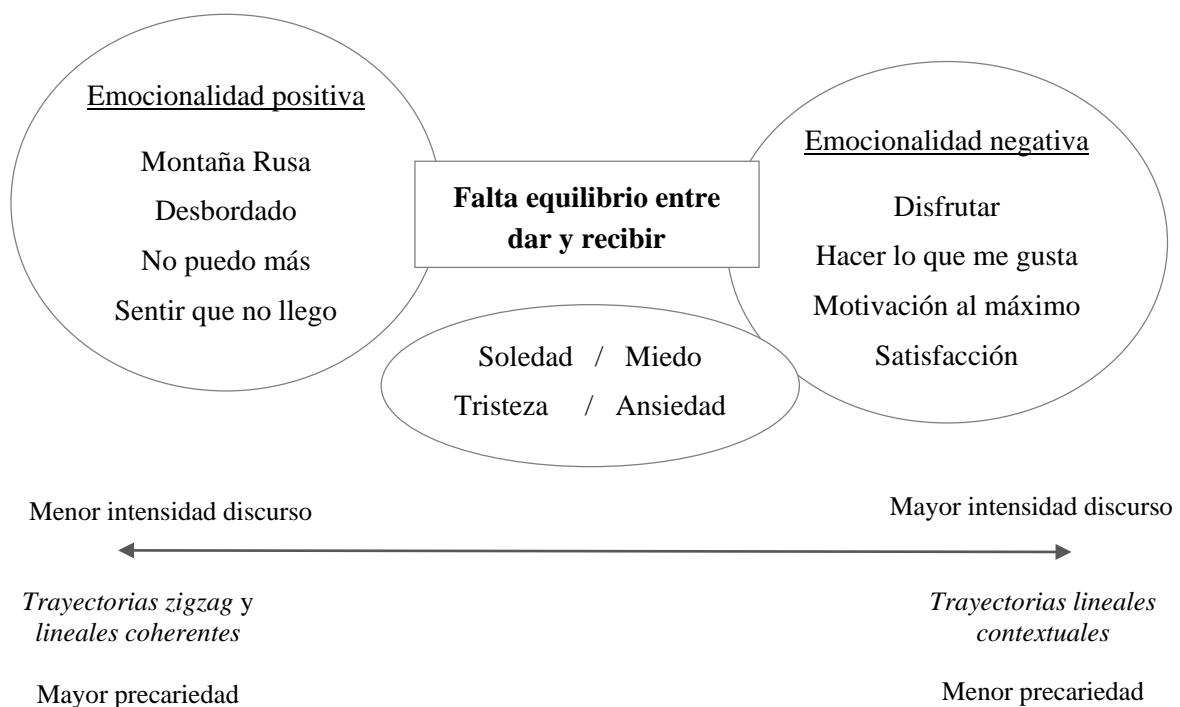
En definitiva, lo que valoramos de estas narrativas tiene que ver, por un lado, con la crítica a los apoyos públicos en el ámbito del trabajo por cuenta propia, algo que ha saturado el

⁸⁵ Esta entrevistada había recibido una notificación de Hacienda solicitándole 8.000€ por meter algunos gastos como ropa, gasolina que le reclamaba como no relacionado con su trabajo. La entrevistada iba poner una denuncia en el Tribunal de Cuentas.

discurso en los expertos del propio sistema público y en las organizaciones de autónomos. Y por otro lado, una crítica a las consecuencias de esa falta de apoyo en la propia cultura española más acomodada en la seguridad que en la educación al riesgo, más característica de los países anglosajones.

En cuanto al discurso de las emociones y de la gestión de la incertidumbre, las ideas que más saturan tienen que ver con el miedo, la ansiedad, la falta del control de la propia situación. Aparece también la tristeza y la soledad en el ámbito profesional. En la Figura 19 ilustramos como frente a emociones ilusionantes —como el disfrute, hacer lo que gusta y la satisfacción—, nos encontramos con la desregulación emocional en clave de impotencia, “no puedo más” y unido a emociones como la soledad, la tristeza y la ansiedad.

Figura 19. Discurso emocional, intensidad según tipo de trayectoria y precariedad



Fuente: Elaboración propia

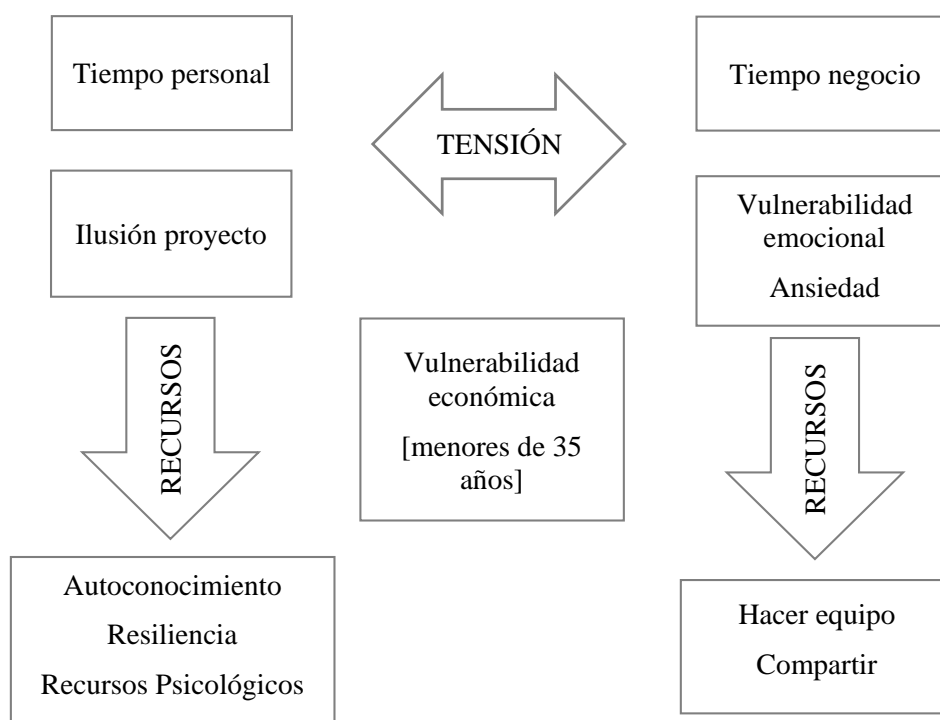
Según Theodore Kempler, la emoción de *miedo -ansiedad* se produce ante una ausencia de poder y está presente en el dilema que podemos apreciar en el discurso de los entrevistados. Si bien la decisión de trabajar por cuenta propia implica un ejercicio de poder, de autoafirmación, el recorrido del mismo enfrenta al trabajador al dilema de los

ingresos, ya que de no alcanzar los que considera necesarios acrecienta el miedo al futuro y a la incertidumbre, y con ello la sensación de falta de poder. Es en las *trayectorias zigzag* donde existe una más clara tensión entre la ilusión y la vulnerabilidad, aquella que recoge la inestabilidad emocional caracterizada por la ansiedad y la propia precariedad.

En el caso de las *trayectorias lineales*, aunque también se recoge esa ansiedad, la tensión de la precariedad es menor. También lo es la intensidad emocional del discurso.

El tiempo se convierte en el segundo dilema importante. Los tiempos de los negocios, es decir, del trabajo, y los tiempos personales. Este tipo de trabajos está respondiendo a actividades muy mentales y es el cuerpo quien es el encargado de trazar las fronteras entre el trabajo y el tiempo, generando una tensión. Todo ello se muestra en la Figura 20.

Figura 20. Dilemas trabajadores por cuenta propia



Fuente: elaboración propia

El *dilema del dinero* y el *dilema del tiempo* ponen en relación la autoafirmación de los trabajadores por cuenta propia con el miedo y la soledad. Es la vulnerabilidad la que, paradójicamente, hace de factor de resistencia y de límite para tomar conciencia de si se

sostiene o no el cambio por el cual se tomó la decisión de trabajar por cuenta propia, en particular entre las *trayectorias zigzag*. Ellas son las que capitalizan fundamentalmente el cambio social con su discurso crítico respecto del contexto del mundo del trabajo, pero a su vez están atrapadas en los umbrales de la precariedad.

Esta *vulnerabilidad* abre posibilidades a vincularse a los otros de formas diferentes. Esta investigación parte de dos inquietudes. Por un lado, la de si el trabajo por cuenta propia esconde un fenómeno de mayor calado revisado en la literatura sobre los procesos de reinención (Ibarra, 2004), y si vincularse a los otros a través de la sociabilidad implica una estrategia para este colectivo. Sobre estas dos hipótesis pivotan la presentación de las conclusiones en el Capítulo siguiente.

Capítulo VII. CONCLUSIONS

This chapter summarizes the key findings of the research taking into account the profile of the interviewees, the discourse of experts and the self-employed, along with offering some conclusions for the hypothesis of the thesis related to social change in the paradigm of flexible work and sociability. Finally, introducing a final section to point to the limitations to and lessons drawn from the thesis was deemed pertinent.

The findings presented in this first section are grouped in relation to the *motives, strategies and dilemmas* of self-employed workers whose activities can be characterized as pertaining to the knowledge economy. Evidence relating to the questions that the thesis aims to answer is collected from each of these and is presented, by way of final conclusions, in a second section.

As a kind of introduction, it is important to recall the profile of interviewees, they are: aged 30 to 60; they are professionals who work in *knowledge economy* in various different sectors such as technology, human resources, graphic design, marketing, fashion, among others. This profile is summed up using the following points:

- a) By their qualifications, they all have university and postgraduate studies and MBAs or PhDs.
- b) They know at least two languages, English being the major second language. For those under 35 the number of languages increases.
- c) In general they use the legal framework for self-employed workers even when they also run companies with five to twenty employees.
- d) In most cases, except for two, the income level has dropped by 50% compared to their previous pay as employees. We cannot speak of precariousness for those over 45, as they all have incomes that oscillate between 35,000 and 60,000 euros per year. However for those under 35 and in some cases for those between 35 and 45 years, the income level is below 12,000 euros per year, so here we can talk about *economic and rights based precarity*, as access to welfare for the self-

employed worker is not comparable to those of the employee, despite improvements in the law known as the Self-Employed Act of 2007 in Spain.

- e) As for the time spent working, all of them work more than 10 hours per day.
- f) The professionals of upper middle class social origin are those with the highest incomes.

First, in relation to the *motives*, we can see that those that lead to decisions to become self-employed are influenced by the type of career path. They have been categorized into two types of motives, paying attention to the three career paths identified.

- a. The first type of motive include those which are related to contextual linear careers and coherent linear career paths.
 - i. The self-employed workers characterized by the contextual linear career path is generally both a male and a female profile of workers over 35, who decided become self-employed because they sensed an opportunity in the market. For this profile of a lineal, ascending, career path development through talent and expertise is important.
 - ii. For their part, the coherent linear career paths are characterized by a critique of the current context of work and a search for coherence with their values. According to the reviewed literature, authors such as Richard Sennett (2002, 2012), Zygmunt Bauman (2007), Manuel Castells (2012) or Carlos Prieto (2009) make critical readings of the context of work, it is the self-employed workers of coherent linear career paths who have experienced the benefits of accumulation in linear growth, and in the cases studied, following a personal critical reflection on their work, decide to set up on their own to develop their *projects in their own way*.

In this kind of coherent career path, male discourse takes care to innovate in structures other than those of large companies or multinationals, especially in technology sectors. Innovation is an important value here. In the women's discourse, motherhood means a new dialogue with the context of labour and a

search for other values, values consistent with sustainability in organization, time and care for the environment in its widest sense. The female discourse in this type of career path, after the awareness raised by motherhood, aims to combine the values of justice and care for surroundings. As there is no consistency between their own personal values and the values of the organizations – most of them in the multinational sphere - women decide to undertake a personal project after accumulating know-how, knowledge and increased responsibility in their career. This discourse has saturated different professional sectors.

- b. The zigzag career path is represented by those under 35 who have lived the bitterness of the economic crisis in the Community of Madrid. These career paths evidence the phenomenon of contract work that is extensively dealt with in the literature review of this thesis (Boltansky and Chiapello, 2002, Crespo and Serrano Prieto 2009, Bauman 2007, Sennett 2002). What is significant in this type of experience is that the motives are not only about work. We can affirm that there is a search for a lifestyle and a personal search in which values such as the quality of work well done and creativity are fundamental.

For this type of career path, the reinvention concept developed by Herminia Ibarra (2004) is an important element. However, prior to this, a disruptive discourse emerges: that which is offered in the world of the employee, in the conventional market, does not respond to the idea of upward mobility, nor even to basic criteria of justice and organized wellbeing. Thus, these young people try an alternative work model, self-employment, in which they can find themselves in a different way.

In the discourses of the interviewees frustration at working as an employee is identified, with some cases of workers that have suffered economic hardship due to having an income level of 1,000 euros per month (Crespo, Prieto, Serrano 2009) and with frustration at organizational cultures that are not considered fair. To borrow a concept from Saskia Sassen, these profiles *self-expel* themselves from the world of conventional labor and decide to try self-employment. This type of career path entails the challenge and the labour of maintaining a constant dialogue

with their own *subjectivity*, as reviewed in the literature of authors like Boltansky and Chiapello (2002), Castro Orellana (2007), Nikolas Rose (1991), among others. The points of interest here include the fact that the *motives* given for this type of career path imply a *resistance* in that there is an awareness of the invasion of the world of work into the personal and or familial spheres, and the search of the self-employed for strategies to manage their own subjectivity.

Secondly, in reference to the *strategies* of the self-employed, the *findings* related to business strategy are pointed to first of all, only to later refer to the personal strategies. As for the former, the findings are as follows:

a) The *contextual linear career paths* are the best positioned for business strategy. The people on these career paths have capital relating to their ventures, with a clear niche in the market, and have attained positioning.⁸⁶ Consequently, although there is generally a loss of about 50% of income compared to that of their previous working years, their incomes are still high and they are by no means in situations of precarious employment. In this type of career path, the business strategy is to find work based on their talents, on what they know how to do very well and in a sector in which they have a recognized position and credibility. Potential customers are former collaborators and or suppliers who trust in their talent and appreciate the quality of their services.

b) The *coherent linear career paths* and the *zigzag career paths* to an even greater extent, are those that have to strive to attain positioning for their business model in the market. At the same time as they are reinventing and developing a personal quest on the one hand, and trying to find their niche in the market and their potential customer profile on the other. Even though we look at freelancers with high levels of professional qualifications and knowledge of at least two languages, their income puts them at the cusp of labour precarity. During the first two years many of them are still unsure of their potential client base and will not have yet defined their niche in the market, though the business strategy becomes being in constant contact with people

⁸⁶ Positioning is used to refer to the fact that there is a place in the market for the services that the professional offers as well as a demand for them. That customers believe in and recognise the services.

through social networks and with other colleagues. In this period, the danger of isolation and loneliness is very high, and that is where private organizations specialized in entrepreneurship find their particular *niche in the market*, as reflected in the analysis of experts. While public services give some emotional support, given the bitterness of the crisis, above all in the last part, this containment is not enough to provide sustainable, profitable business strategies for these sectors. In short, it can be affirmed that the *zigzag career paths* are obstructed by structural barriers against starting up their projects that have to do with their knowledge of their industry and business, staying in the market and the values they adhere to such as quality and the job well done, among others.

Regarding precarity, it is structured by the economic model of *financial capitalism* - as explored in the literature review - and the knowledge sector is no stranger to it (Crespo and Serrano Prieto, 2009). This research shows that young people and women with *zigzag career paths* and lower middle class social backgrounds are more affected by job precarity. To delve deeper, longitudinal research would be necessary.

On the other hand, generally speaking, the precarity alluded to by Alonso and Fernandez (Crespo and Serrano Prieto, 2009) is biopolitics; that is, that precarity is the main motor for finance capitalism and thanks to this could continue to increase. Moreover, *subjectivity* is put to work in the form of competence, which means that the control exercised by the hegemonic model is not coercive but subtle. This research proposes that although *biopolitics* is present in the discourses of the interviewees and *subjectivity* is uncontrollably installed as labour power in financial capitalism, the *motives and strategies* that mobilize the knowledge sector workers go hand in hand with a certain *resistance*. Interviewees refer to individual skills to explain the success or otherwise of their professional projects. That is, they are represented as the single individuals responsible and therein the stated influence of *governmentality* is confirmed (Castro, 2011). They themselves govern themselves and do not externalize the importance of structural barriers that are related to variables such as positioning or the maturity of the markets they target etc. However, there is, in turn some resistance encoded in self-awareness as they are aware of the invasion of their subjectivity and their work in all spheres of their lives (Rose, 1991).

Taking these elements into account and considering the analysis of the experts discourses, two important themes are highlighted. On the one hand, the different roles performed by the public sector and the private sector services dedicated to supporting and advising the self-employed. As stated in chapter 5, the public sector supports the potential freelance workers emotionally. The Regional Directorate of the Community of Madrid and the City Council and their self-employment services work to contain emotions stemming from the economic crisis and, in turn, the frustration of the people with the fact that entrepreneurship becomes, for them, one of the few solutions to the situation of structural unemployment in Spain and in the Community of Madrid. Meanwhile, the private sector occupies a niche in the market, acting as consultancy services for developing the skills necessary for the self-employed workers - such as management skills or emotional self-regulation - as well as offering a portfolio of potential investors. Thus, in practice there is a stratification in the sector of entrepreneurship in that private organizations orient their services to different strata of entrepreneurs: social entrepreneurs, micro-enterprises and scalable businesses that represent the masculine stereotype of the entrepreneurship culture mentioned in the literature review (Castells, 2012). In the same way that social origin has more impact than education in the possibility of social mobility in Spanish society (Marquez, 2015), stratification is present in entrepreneurship. And each of the three levels identified in this investigation requires different types of services from the private organizations.

Nevertheless, the *culture of freedom* (Castells, 2012), in the sense of seeking personal fulfillment, is an important motive for people with *zigzag career paths* and is, moreover, an appeal from public discourse to find in identity the possibility of reinventing itself, but without claiming to represent the hegemonic model, which would be the autonomous, rich, successful subject to whom the social symbolism of entrepreneurship applies, along with the weight of individual responsibility in achieving the same (Marzano 2009, Castells subject, 2012). Bizarrely, it is the public discourse of the self-employment services of the City Council of Madrid (that are in closer quarters with social precarity) that invoke the reinvention model, probably because this model of social success is not achievable for the people the public services work for. Strangely, the people interviewed in the council's self-employment service keep this up, despite the evidence that the success symbolism of entrepreneurship culture ensnares people who are doomed to

attempt to become self-employed, even though they do not belong to profiles with the social structures needed to achieve it and the fact that the experts at the City Council call for a change in culture that breaks with the hegemonic model of success. This is where the skill of knowing how to sell oneself is not only connected with commodification (Crespo, Prieto and Serrano, 2009), but also with an identitary social value that leads to a necessary cultural self-esteem and not to a copy of other social models, including the English-speaking, and thus valuing their own cultural model. It is in these discourses in which the colonization of the hegemonic discourse of excellence is identified (Marzano 2009) and a deeper reflection on the part of the potential entrepreneur is called for.

Turning to *personal strategy*, the most important *findings* in relation to the reconciliation of work and family life are summarized in:

- a) The female discourse from all ages can be described as disruptive in the sense that it points to the conflict between personal and professional life and the difficulty balancing both. Complaints against the invasion of labor in the personal world are present, as identified by the sociologist Arlie Russell Hochschild. The discourses of childless women under 35, like the discourses of women over 35 with children, contain demands for personal time, for those who are mothers this is called for with even more emphasis. Time demand symbolizes the loss of control and the invasion of work in all areas. However, there are two factors that help these self-employed workers to self-regulate and to place limits with regard to time. These two factors relate to the body and motherhood.

The body gives warnings against the limits of exhaustion. They all work more than 10 hours on a regular basis, if not more, and do not take breaks from mental activity. However an awareness of their bodies helps them set limits. Sometimes by establishing and institutionalising days without work; sometimes, to take care of themselves and manage this care in different ways. There is a constant search for regulation because they have a great awareness of their fragility. Also some of them have gone through episodes of anxiety attacks and sleep deficiency, among other things (Kaufmann 2008). There is a personal learning process by which self-regulation and self-consciousness is discovered through the body.

Conversely, motherhood helps regulate and set limits and boundaries for the work that gets into the home. Sacred days in relation to the children are institutionalized. Even though the literature review held warnings about the invasion of work in personal life (Hochschild, 2008; Marzano, 2009), this investigation shows that the relationship with the body and the children help in some way to regulate work and personal time, which is the great dilemma in the female discourse.

- b) In the discourse of those men who have children this dilemma is not detected. The need to give some time to the children is addressed, but the actual limits are not included in the narrative, and the relationship with the body is not alluded to in as clear a way as with the women. However, the limit of the career itself is mentioned, that of being unable to keep up the intense pace of work for many years. While fatigue is something that is seen in both discourses, in the male discourse time is linear and the boundary becomes the length of his career.

For both sexes, the self-employed have great self-awareness. In the case of feminine discourse, this self-awareness transcends bodily experience and knowledge of it. Governmentality (Orellana, 2011, Rose 1991) is present, since control and power are connected in their influence on the subjectivity of the interviewees. However, this self-awareness of the invasion of the world of work and the need to limit it, is, as pointed Niklas Rose (Rose, 1991) - in itself a form of *resistance* and an opportunity for change: women make progress by placing determined limits.

Third, the *dilemmas* reflect the contradictions in the discourses, which are summarized in the following points:

- a) The income dilemma: for the *zigzag career paths* the most important dilemma is related to income. Becoming self-employed means a "journey," a migration to another model. The experience of an employee in the conventional market is not imbued with quality, creativity and innovation. It is necessary to expel oneself and leave it in order to start searching for freelance work where ones values and know-how prevail. The dilemma is income and its future sustainability. All cases of zigzag career paths have incomes of below 12,000 euros a year and are sustained by the support of their families. The return to the conventional market,

to being an employee, would take place in the face of the impossibility of obtaining the necessary financial resources. In any case, self-employment in this profile means something more at a symbolic level (Castells, 2012). It points to a break from the imaginary of upward mobility and a quest for freedom: to reinvent oneself. The conventional market does not offer this upward mobility. Rather, it promises stagnation in salaries of 1,000 euros per month, that is to say precarity, and having to tolerate practices that are considered culturally fair. The *zigzag* profiles "travel" to other territories and models in which they seem to have little to lose and much to explore. However, after a time on this career path concerns about money are invariably clearly evidenced in their narratives.

Still, there are alternative management practices for personal finance: people adapt in order to live with the money they earn, austerity is practiced and they know how to manage money in this way.⁸⁷ Of those of *zigzag career paths* who were interviewed, most are of middle class social origin and have significant support from their families. Somehow, families are financing these personal pursuits and these tailor made organizational cultures.

- b) The time dilemma: having time for oneself is a great dilemma for most of those interviewed and those represented by the different career paths. While on the one hand the search for identity in *zigzag career paths* involves a personal quest, on the other hand, the search itself is exhausting and limits are necessary. There is no time to relax, no release. Enjoyment is to be found in work and work completely invades the home and the private sphere. However, in women's discourse, a great awareness of limits can be found, and the relationship with the body and motherhood act as lifelines in the inevitable commoditization of private life (Hocschild, 2008).

At this stage, it is left to us to draw conclusions about two themes that underlie the *motives, strategies and dilemmas* of the self-employed and furthermore relate to the

⁸⁷ Although personal financial management practices have not been explored in this thesis, alternative practices have emerged in discourses. It remains to future research to explore these practices in an investigation that also considers social origin.

change (or not) to the paradigm of flexible work and sociability in the analysis carried out on self-employment; crucial themes in the approach of this thesis.

VI.1. Conclusions about social change and the sociability of the self-employed

In the previous section, conclusions, introduced as findings, were discussed relating to the three dimensions of the analysis that the thesis pivots on: the motives, strategies and dilemmas involved in the changes of profession made by the self-employed worker. However, in explaining these findings, like in the explanation of the starting hypothesis of the thesis, we must consider key concepts that have to do with the relationship between social change⁸⁸ and the phenomenon of self-employment and, in turn, with the sociability of the protagonists, considering gender in both cases.

The hypothesis referred to in this section of conclusions are as follows:

Hypothesis 1: Women, unlike men, at 35 and over, start professional projects consistent with their values and personal ecosystems (Ibarra, 2002). They use strategies related to sociability and the ability to relate to others to manage uncertainty. Women are seen as symbols of new changes related to learning, bonding with others and sociability (Ibarra, 2004; Sennett, 2012).

Hypothesis 2: Entrepreneurship may be signaling an alternative logic of deeper social change that marks a break with the current *dominant paradigm* of flexible work, a breakdown involving a change of culture and values (Castells, 2012).

The first of the hypotheses - which, as we shall see, could be accepted with nuances - includes a gender perspective and considers women particularly as symbols of a different way of doing things. The second hypothesis refers to social change and a break with the dominant paradigm, phenomena that would require further research, although an answer will be given in the following sections in reference to the findings of this thesis.

⁸⁸ The reference to social change is related to the discourses and practices identified in the interviews which question the paradigm of the work context as presented in Chapters 2 and 3 of the framework.

VI.1.1. Of social change and self-employment

This research attempts to bring together different profiles of the self-employed, though they share the type of activity which is carried out in the context of society and the knowledge economy. The *motives* that drive them to make the decision to become self-employed, also lead them to diagnose a context, an organizational reality and a personal state. Their need for this more social diagnosis would help them to assess whether or not it could hold the seed of a possible change from the flexible work paradigm.

VI.1.1.1. The relationship between change and career path type.

In the *zigzag career path* it has been possible to discern that the need for *change* drove the decision, a change that was located at a personal level, but also from a critical reading of the organizational context or even a diagnosis of social reality that has been problematised. From these precedents, the decision is made to set up a new professional project, this time on their own impetus, in response to a non-stimulant context, a new project in which there is not much to lose. In the narratives of those of *zigzag career paths*, there is thus, a *crisis of expectations* and a *crisis of culture* in relation to organizational work.

By contrast, the *coherent linear career paths* have not led to a break with the original context. The change is more closely linked to the idea of opportunity and questioning the organizational and social model is not a necessity, though the culture and organizational model of the multinational organisation is challenged, where this is the environment in which the interviewees previously worked.

The disruptive discourses of those of *zigzag career paths* show the need for a more aware, eminent process of social change, in that there is a rift, there is a break with the concept, almost a social mandate, which emerges in the discourse of the younger generation and has to do with *upward social mobility*. It breaks with the imaginary that one continues ascending in the world of work and, therefore, that this world does not merit any *sacrifice* to be rewarded in the future. For them, becoming self-employed does not entail much risk given the panorama of limited possibilities that the context of employability and working as an employee offers. This is represented by salaries of 1,000 euros per month with

little chance of improvement in the short and medium term. No wonder, then, that we affirm that this heightened awareness of social change and the rupture with upward social mobility is more evident in interviewees under 35, which is the age in which the *zigzag career path* is more prevalent.

This break from the labour, organizational and social context of the previous environment of working as an employee implies a personal quest. This phenomenon, that, to borrow from the literature reviewed, we call *reinventing oneself*, is, in our view, a consequence of the lack of alternatives that this context, in particular, and the economic and social situation in general provides. It is something that the new generations of the Community of Madrid in the professional sectors represented in this study are intent on through their new projects of self-employment. This personal quest allows them enter into dialogue with the world of work from other parameters. We speak of self-employed professionals with highly skilled profiles, knowledge of the industry, foreign languages and international experience. We speak of those who can face the fear and uncertainty using their own resources-mainly their knowledge-and those receiving social and economic support essentially from their families. This need for external support is clearly taken on board in profiles of *zigzag career paths* under 35, thus, job precarity, in its structural version (Crespo and Serrano Prieto 2009), is very present in these discourses. These self-employed workers look to their own subjectivity to find meaning for the change, incentivized, to move away from the now unattractive context of working as an employee. This subjectivity does not respond solely to narcissistic patterns (Hochschild, 2008; Marzano, 2009; Han, 2013) but also represents a search for another model for labour, a more sustainable, hand-crafted model, made with other materials and values (Sennett, 2008, Castells, 2012).

In the *contextual linear career path*, the change is motivated more by the ability to "do the same thing from a different place". These professionals have accumulated enough experience, relational capital and contacts to attain a position that will allow them to have more chances of success in their freelance careers. This is not carried out without difficulty, but it does come with certain guarantees. Nevertheless, we can observe a bitterness in the discourses of the *linear coherent career path* and a critique of a context

that is challenged through motherhood with values such as sustainability, quality, social awareness.

In the *contextual linear career paths* no rupture is evident in the discourses, no major personal upheavals occur and a greater tolerance of context is found. However, the need to innovate, to do new things, to try things, to live on their own talents can be seen. All of them verbalize a love for what they do, an identification with a job well done and, somehow, the desire to put their own personal stamp on a job. People on these career paths have accumulated a high level of income (over 60,000 per year) and the theme of money does not emerge in their discourses.

A search for *status* in relation to work has also been identified. This is a search, in relation to the decision to change, that does not emanate from their position within the organization (the post), but the importance of their accumulated knowledge, their know-how, that which their clients value. Status for them means social recognition as an *expert*. Their customers value them and their income level is also high. In the discourse of women on this type of *linear career path* the concept of meritocracy can be found, as can the idea of the support of solid networks; upward growth is not sought after, but rather, there is a longing for sustainable personal growth in a more environmentally friendly manner. In the discourse of women from these career paths, mention is made of mutual support, a search for strong professional support and trying to build this network. As the framework of Kaufmann attests (2008) women set out new ways of acting and new forms of leadership in the self-employment discourses. In addition to the quality of their work, the idea of cooperation also emerges strongly in the discourse.

VI.1.1.2. Change, women and the body

Now, a disruptive discourse is also present for women associated with *linear career paths* that is related to the body, the limits it imposes, and the experience of motherhood. The body; the relationship with the body; its finite nature as appreciated by the interviewees; as well as motherhood; all work like compasses that change the direction of the career path in two major phases for the self-employed worker. The first being when interviewees weigh it up and decide to start their own career path. This is the point at which maternity imposes itself in women's discourse like a call that must be answered and where the

organizational context of working as an employee in which they find themselves is evaluated - and which they will opt to leave based on more humane values. This, coupled with the incarnation of the body as a symbol of the finiteness of labour power, are the two elements that contribute to making a decision of this caliber.

A second phase occurs when, after the decision is taken and long hours are worked in order to advance their own professional project, again it is the body that warns about the need to stop, take time out and relax. Motherhood, providing a social awareness beyond the self, aids the process of changing career, and it is on this basis that we accept as valid the first hypothesis, in that the discourse of women does call out to others and the body gives warnings about the sustainability of this change. The experience of motherhood helps to collectivize the experience of labour, that is, to think in terms of the team, the group. Furthermore it is the social awareness of collectivity which can activate other relationships with work in terms of quality, of a job well done, where collaboration as a practice and ethics in the relationship with customers are practices described by interviewees.

The risks of the *flexible era* are entrenched in the bodies and emotions of the self-employed and this is a sign of an awareness of the vulnerability we live with. *Subjectivity* is the driving force in a context where support structures and support for entrepreneurship are found in the family, as an economic provider against precarity, in the *zigzag* and *linear coherent career paths* and in the market through private organizations. The emergence of these organizations is a symptom of the commercialization of entrepreneurship and this is an exciting framework in which to further investigate the logic under which these organizations intervene in the market and in the area of self-employment. While the decision to become self-employed is a personal quest that can be read as an exercise of personal power and as overcoming the fear of experiencing other alternatives to structural instability, it is the body that reconnects with *vulnerability* at which the pursuit of personal autonomy is hurled and furthermore precarity is entrenched for at least the first three years of being self-employed. Self-awareness is the *resistance* to an economic model where *subjectivity* is what is offered in the knowledge sector.

Faced with the linearity of the race in which one should grow and ascend, it is the body, and the lack of care accorded it due to overwork, which warns that this type of self-

employed worker must change if they do not want to "crack" under the strain; and it is maternity and children and looking to the future, which place limits on work that the self-employed woman finds so hard to find.

These limits of the body and this search for balance require new outlooks. Of the interviewees, it is primarily women who urgently seek limits. Living requires a certain amount of time, it is personal time, time to oneself, time that the self-employed worker compresses and that, under the influence of the current context, is doomed to long for, because their work generally permeates all aspects of their lives and clear boundaries hardly exist between personal and professional space (Hochschild, 2008). In an attempt to legitimize time off, structures are taken from the mainstream work model, like taking days off.⁸⁹ However, while serving to raise awareness of this need, other regulations that legitimize these days off are sought. Defining boundaries between personal time and professional provokes anxiety and loneliness and sometimes guilt. Finding the limits, letting go of subjectivity itself and being at the mercy of the world of work is grueling and generates anxiety. The majority of interviewees, from all age ranges are aware that this is happening and how it manifests itself in the body.

VI.1.1.3. Change and the social diagnosis: different perspectives

Lurking behind self-employment we can find a need to search, to break with the past and for organizational change. But the understanding of the move away from the flexible paradigm for each of the interviewees is mediated by the social diagnosis made. To interpret it, we will begin with a review of the prevailing concepts in the literature relating to the diagnosis on the world of work, contrasting authors with a perspective from *management*, with authors who use more critical approaches (see Table 53).

The perspective from *management*, with their estimations, fuel the idea of the constant development of the individual. Moreover in some of the literature cited, they capitalize on some of the most exaggerated versions of liberal logic about individual development, from the myth of *employability* as an individual ability that allots personal responsibility

⁸⁹ When the interviewees expressed the dilemma of time, they seek a justification for taking time off. They work nights, weekends and work floods their thoughts. Where there is awareness of this, days off are justified by weekends worked, appealing to structures experienced when working as an employee.

for employment, going through to detailed discussions of *subjectivity* in terms of skills. For its part, the critical sociology viewpoint and the structural and social conditions of actual employability, force us to stop and reflect more deeply.

Table 53. Comparison between the concepts found in discourses from *management* and critical sociology.

Concepts from the discourse of <i>management</i>	Concepts from Critical Sociology
<i>Employability</i> as a personal capacity.	<i>Employability</i> is conditioned by society and structures.
<i>Individual responsibility</i> for finding work.	The <i>social structure</i> : preparation, social access, labour market, working conditions .
<i>Skills</i> as the means to increase employability.	Changes in dynamic, from <i>inequality</i> to <i>expulsion</i> .
Internal and external <i>organizational flexibility</i>	<i>Subjectivity</i> is built with others.
The management of <i>subjectivity</i> .	The importance of <i>social accessibility</i> .
The importance of innovation.	
Authors	
P.Senge, T. Peter, H.Ibarra.	Sennett, Sassen, Boltansky y Chiapello, Prieto, Marzano.

Source: Own elaboration based on Castells (2012), Hochschild (2008), Drucker (1985), Ibarra (2004), Boltansky and Chiapello (2002).

Both viewpoints are complementary in that, following the Anglo-Foucauldians, they require dialogue between the power of the individual in a liberal sense, and the conquest of ethical freedom in the social context. Both epistemologies, when separated, can lead either to gaining a freedom locked in the cage of a pre-ordained dream -the individualization of success (Madrado, 2009) as found in the discourse of *management*, or, at the other extreme, from critical sociology, the pursuit of criticism without social utility and concrete measures.

In the context of the research at hand, among the self-employed, the precepts of *management* can be seen, in that self-employment implies individual development. However ideas from critical sociology are also found, as the self-employed perform their

own critical diagnosis of the context and highlight the importance of *social structure* in the context of work. For the young people interviewed, even though the imaginary of linear, ascending achievement had been torn asunder, when they start working on their own the need to grow, to do business reemerges, specifically, the characteristic precariousness of the work contexts of both employees and the self-employed are discussed. We found a creative tension among young people from the zigzag career path, who are obliged to find a balance between the need for higher incomes and keeping up the ethical criteria and social value they speak of. These young people learn to manage their financial resources, but their low income makes them think of linear growth, that is, of their incomes rising. However, they keep up a *care for the ethics of freedom* (Orellana 2007) and *resistance* against being influenced by that search for unlimited upward individual development. They need to continue taking care of the quality of work they do and their values. These elements are very interesting factors that make this study and the idea of future longitudinal research stimulating.

However, this change from the flexible paradigm requires accurate diagnoses that, given the complexity of the context, are difficult to achieve. Any flat, linear discourses without ruptures and contradictions should be closely listened to. From the *management* perspective such discourses sometimes paint a picture of *neutrality*, of a smooth social world without ups and downs. By contrast, international and national reports demonstrate that inequality is rising (Sassen, 2014, Sennett 2012), thus, a diagnosis should take these inequalities into consideration. This is an ethical imperative. Society, its social and economic structure, is not a neutral world at the mercy of individual ability development. Society is sustained by *vulnerable, interdependent* citizens (Martin, 2014) passing through life cycles (Kaufmann, 2008) sometimes more autonomous and sometimes more interdependent.

Increasingly, the *narcissistic* perspective of work, that which is based solely on the individual, recognized in the individualization of success, that which makes individuals vulnerable to failing to place limits on the process of achieving this success, is rejecting others on ethical grounds, including cooperation and other working models being explored as survival strategies.

The self-employed, in such precarious conditions, especially those who embark on a personal quest and recreate themselves, need networks to contain their vulnerability and precarity. Young people from the zigzag career paths present us with the contradiction of going from precarity as a structure that offers them no social mobility in the world of the employee and the precarity experienced as conflict in the world of self-employment without institutional support structures like those in English-speaking countries.⁹⁰

VI.1.2. Sociability and the other in self-employment

The shift from the flexible work paradigm is the result of a diagnosis and a personal reflection, and decisions made on the basis of the idea of bonds with others to sustain it. Whether a leap towards social change is made depends on social practices, what materials the relationships with others are made of and what their structure is. Based on the results of this thesis, we can highlight that self-employment is a symptom of a society that requires profound changes in the labour sphere, a society that makes its protagonists *vulnerable*, mainly young people with zigzag career paths and women, and, men, though there experience is less bitter. They all need to make links with the others in different ways. *Vulnerability* can also be understood as a strength, as a window of opportunity to bond with others using other preconceptions, not in a dependent way, but consciously, and at a small-scale create *microcosms* of links and networks that support each other.

Vulnerability is not necessarily related to fear as a state of mind. Awareness of vulnerability and the need for limits gives the self-employed worker another power. It makes one aware of the need to protect the *microcosm*, comprising of the children-if any, family and personal life, but also of customers and colleagues.

Can this sociability be seen in the self-employed workers in the study? This sociability, or need to bond with others, can be seen in the type of relationship they have with work and colleagues, with the client, and in the social recognition that these links feed back to them. In the discourse analysis of interviews from so called *contextual linear career*

⁹⁰ The weight social structure has to promote self-employment, as described in the GEM 2014 Report, is very interesting. Skills related to entrepreneurship are important here, as well as the culture of the country, the structure of the productive fabric, among others.

paths, it becomes clear that, when they receive a monetary recognition that values their work and its quality, they also perceive a recognition of their talent, and know-how.

For those of *zigzag career paths* glimpses of this recognition are caught, but it is something yet to be built up to. The break with the previous conventional world of work involves starting almost from scratch and building sociability in the new work environment, based on the personal, and a commitment to other ways of doing things. This sociability demands, as well Sennett describes in "Together", a very rigorous exercise in cooperation with the others and inevitably an ethical exercise.

Sociability is also present when upward mobility⁹¹ breaks down. Breaking this link with the myth of upward social mobility, even where this is not done clearly- as it always appears somehow in contradictions in the discourses - also links the self-employed with others in different ways. No longer imagining ourselves far away, on a straight career path allows us to stop and look at the horizon in a broader and deeper way. It is in this exercise, a meeting with the sense of loneliness, an implicit recognition of needing others, that somehow leads to the myth of autonomy and self-sufficiency in self-employment breaking down. It is in these ruptures in which social change is linked to needing others, a social change which is capitalized by those of the *zigzag career path* and transversely in women's discourse. In the first case, it is mainly due to the disruption caused by the socio-labour and organizational context and the need to search for identity with others; and in the second case, it is due to the need for limits that body awareness and maternity establish for the self-employed.

Here learning is also produced. The desire to keep learning, together with the relation to the body, help people to know when to stop and to get used to listening to themselves. Somehow, the self-employed worker, especially one that has already experienced a rupture in his career, discourse and or personal life, has already made the reflection beyond themselves. They have, so to speak, prior training in the development of

⁹¹ The breakdown of upward social mobility is intertwined in the discourses of the *zigzag* interviewees based on two elements. One being structural precarity, the other being living on salaries of 1,000 euros per month and non linear career options.

sociability in the sense of empathizing with others (Sennett, 2012) and overcoming the narcissistic relationship.

It is true that this training in sociability enters into dialogue with narcissism, which is also present in this search and embodied in the logic of *governability*. But when such dialogue becomes hollow and empty is when *others and another connection with work* appear in the discourse. This is more likely in the following circumstances:

- a) *Zigzag career paths*. Precarity itself compels the search for others. The motive for deciding to become self-employed entails another relationship with work, more related to the sense of craftsmanship of Sennett (2008). While the self-employed person has no workshop in the sense of the craftsman they know how to meet others through networks and that they need to cooperate to sustain themselves.
- b) *Linear career paths* in dialogue with motherhood and the urgency for time limits and the relationship with the body.

On the other hand, the idea of Sennett (2008) on craftsmanship applied to work and *sociability* leads to a relationship with work that is based on enjoyment, the relationship between quality and perfection, and, in turn, brings us back to dilemmas that are related to the ability of the self-employed to deal with the dynamic of the logic of contract work characterized by the flexible paradigm:

- The response time, ie, the speed and agility in current production processes is explained by technological change and the immediacy of information technologies (Castells, 2001; Kaufmann, 2009).
- The importance of the results themselves and the entire development of measuring them in the current productive sphere.
- The customization of professional success (Marzano, 2009).
- The preponderance of the short-term to which time in organizational development and the management world are subject to (Mintzberg, 2008).

- Increased competence in an environment mediated by the processes of globalization.

Thus, the sociability that we have identified in the self-employed is associable to the logic of craftsmanship developed by Sennett in the play "The Artisan", according to which exercising responsibility and ethics are the pillars.

Table 54 contrasts the logic of contract work with the afore mentioned projects.

Table 54. Contract work and craftsmanship

The logic of contract work	The logic of craftsmanship: ethics and responsibility
Response time	Satisfaction at a job well done
The importance of the results themselves	A commitment to what is done
Customizing professional success	Both the researcher and in charge of the working process
The preponderance of the short term	The importance of the other; the collective as a form of inspiration
Increased competence	The work is what shines, the value is in doing not in being.

Source: own elaboration based on Castells (2012), Hochschild (2008), Druker (1985), Ibarra (2004) Boltansky y Chiapello (2002).

For both panoramas, the logic of self-employment in the zigzag career paths and in the coherent linear career paths would be mainly related to the following reasonings:

- a) Satisfaction at a job well done. The pursuit of quality of work is a constant.
- b) A commitment to the job and especially with customers and colleagues.
- c) The importance of research and accountability of the process of creating services that are recognized in the market.

- d) Finally, the brilliance of the work in the *zigzag career path* is mediated by the perception of context. Work is personal as is the development of skills development, although the danger of narcissism lurks.

In the case of the self-employed workers analysed here, we can not be sure that they are reacting to social practices based on alternative habits⁹² -following the idea of the figure of the craftsman - nor that the idea of "craft" is their own work paradigm; but we can emphasize that they share the elements indicated above (satisfaction in a job well done, commitment, research and accountability in the process of creation). Additionally, they need links others to address the contradictions of the paradigm of flexible work in their experience as self-employed workers. Monitoring the career paths of the profiles studied here through a longitudinal research would allow us to more accurately conclude the matter.

To conclude, it must be emphasized that using *vulnerability* to care for oneself, interdependently and alone, is a strategy of survival and *resistance* in *flexible time* and in self-employment. The cooperation needed to survive as a species is a practice requiring great rigour and commitment. Linear diagnoses that pay no attention to social structure have no place here. The body and limits help us to overcome *narcissism* and in turn to begin bonding with others using different ties. Contradictions could make good compasses, and self-awareness of the invasion of *subjectivity* a form of *resistance* and a way to limit the flexible working paradigm.

Finally, it is pertinent to review the limits of this thesis and the lessons derived from it.

VI.2. Limits and lessons of this thesis

This thesis reveals the value of approaching one type of self-employed worker who is hard to discern in the quantitative analysis of statistical sources. Changes in the

⁹² Examples of alternative practices were identified in the research of Castells in Catalonia in 2011. They did research on a group that, after making a critical assessment of the economic and social and political situation in the context of the crisis Spain, decided to use social habits based on alternative practices that promoted other types of bonds. The strength of the support network was very important in this case and a kinds of ethical, responsible bonds were seen with the other that were not merely instrumental (Castells, 2012) .

world of work in combination with the bitterness of the crisis of the economy and values (Castells, 2012) result in the transformation of the labour market. Approaching a growing professional profile in the knowledge economy opens new lines of research based on heuristics like social change, sociability and strategies with others.

While care has been taken to keep the methodological approach rigorous, this research may have uncovered new evidence had similar professional profiles been analysed by age in order to compare discourses. However, this was not within the means of this thesis, as it would have multiplied the number of interviewees. Furthermore, acknowledging this limitation is part of a learning process that enables the research topic to be studied in more depth.

Converseley, this learning process has been able to continue as the PhD candidate has grown as a person during the practice of research. Each chapter contains the scope for further development and the implementation of new research. The PhD candidate has found the professional sector investigated in this thesis motivating, as well as the English-speaking contexts in which, compared to Spain, the logic of self-employment is more structurally instituted.

In turn, the findings relating to the types of career paths and critical discourses are a source of new research designs that should be incorporated into the observation of practices of the self-employed and their relation to the dimensions analysed in this research.

Bibliografía

- Agüero, Juan Omar (2010): Michel Foucault y la Gubernamentalidad financiera. Reflexiones sobre la crisis financiera internacional. *Visión de Futuro*. Año 7, N°2 Volumen N°14, Julio - Diciembre . URL del Documento:
http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=184&Itemid=51%20ISSN%201668%20%E2%80%93%208708
- Alonso, L.E (2000): Trabajo y posmodernidad: el empleo débil. Madrid. Editorial fundamentos.
- Alonso, L.E (2003): La mirada cualitativa en sociología: una aproximación interpretativa. Madrid: Fundamentos.
- Arent, H (2005): La condición humana. Barcelona. Paidós.
- Aristóteles (2003). *Metafísica*. Madrid: Ed. Gredos
- Bauman, Z (2005): Amor líquido. Acerca de la fragilidad de los vínculos humanos, Madrid: FCE.
- Bauman, Z. (2007): *Vida líquida*. Madrid: Paidós Estado y Sociedad ,143.
- Beck, U. (2006): *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*. Barcelona: Paidós.
- Bell, D. (2001): *El advenimiento de la sociedad post-industrial*. Madrid: Alianza Universidad
- Becker, G. (1983): El capital humano. Madrid: Alianza Editorial.
- Bericat, E. (2000): La sociología de la emoción y la emoción en la sociología”. *Revista de Sociología, Papers n° 62*, pp 145-176. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona
- Boltansky, L y Chiapello E. (2002): El nuevo espíritu del capitalismo. Madrid: Akal
- Bolton, S. (2006): Una tipología de la emoción en el lugar del trabajo. *Sociología del trabajo. Nueva época*, Núm. 57, pp 3-29. Madrid: Siglo XXI. Disponible en http://www.sigloxxieditores.com/pdf/8364057_b.pdf
- Byung-Chul Han (2013): La sociedad de la transparencia. Barcelona. Herder.
- Byung-Chul Han (2014): La agonía de Eros. Barcelona. Herder

- Castells, M. (2001): La era de la información: economía, sociedad y cultura. La sociedad Red. Madrid: Alianza.
- Castells, M, Caraca, J y Cardoso, G (2012): Después de la crisis. Madrid. Alianza Editorial
- Castro, R (2006): Ética y Libertad. La pars construens de la filosofía foucaultiana. Revista de Filosofía. Volumen 61. 117-138.
- Castro, R (2007): Gubernamentalidad y ciudadanía e la sociedad neoliberal. Recuperado de: http://www.ub.edu/demoment/jornadasfp/PDFs/2_GubernayCiudad%20en%20la%20SNeoliberal.pdf
- Castro, R., Fortanet, J. (eds.). (2011). *Foucault desconocido*. Murcia: Editum.
- Chinchilla, N (2006): “Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas”. *Documento de investigación, nº 632*. Centro Internacional Trabajo y Familia. Madrid: IESE Business School. Disponible en <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0632.pdf>
- Csikszentmihalyi M. (2013): *Fluir: una psicología de la felicidad*. Barcelona. Kairos.
- Cuadrado, I., Navas, M. y Molero, F. (2006), *Mujeres y liderazgo: claves psicosociales del techo de cristal*. Madrid: Sanz y Torres
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation*. California: Sage Publications.
- De Vitte, H, Griep, (et al) (2015): The effects of unemployment and perceived job insecurity: a comparison of their association with psychological and somatic complaints, self-rated health and life satisfaction. Recuperado de: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25981312>
- Druker, P (1985): *Innovation and entrepreneurship*. Oxford: Butterwoth Heinemann
- Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (2009): Los Business Angels: innovando en la cultura de financiación española, (p 35-36). Disponible en http://www.ipyme.org/Publicaciones/BUSINESSANGELS_CulturaFinanciacion.pdf
- Echeverría, R. (2007): *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica
- Echeverría, R. (2006): “Fuenteovejuna o el secreto de los equipos de alto desempeño”. Disponible: http://www.portaldelcoaching.com/Actualidad/Columna/docs/Fuente_Ovejuna_Rafael_Echeverria.doc
- Echeverría, R. (2006). “Ontología del lenguaje”. Buenos Aires. Granica.
- Elias, N (1990): *La sociedad de los individuos*. Barcelona. Edicions 62.

- Fernández, C. (2007): *El discurso del Management: tiempo y narración*. Madrid: CIS
- Fortanet, J. (2012) Experiencia, Ética y Poder en la Obra de Michael Foucault. *Oxímora Revista Internacional de Ética y Política*. Núm. 1. Otoño . ISSN 2014-7708. Pp. 96-114
- Freud, S (1998): *El malestar en la cultura*. Colombia. Ediciones Esquilo.
- Frías Urrea, R. (2013). Foucault y los Orígenes Griegos de la Biopolítica. *Rev. filos.* vol.69 Santiago <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-43602013000100010>
- García Sanz, M (2011): Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de psicología* 2011, vol. 27, nº 2 (mayo), 473-497
- Gasalla, J.M. (2006): *La nueva dirección de personas: marco paradójico del talento directivo*. Madrid: Pirámide.
- Giddens, A. (2001): *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial
- Gil, F y Alcover C (2005). “Introducción a la psicología de las organizaciones”. Madrid. Alianza Editorial.
- Goleman, D. (1998): *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos
- Gómez, J.R (2014): *Emprendedoras*. Madrid. Ediciones Nowtilus.
- Gorroño I (2010): El coaching como servicio profesional en el contexto actual del trabajo y las organizaciones: un estudio piloto. Disponible en: http://innovacioneducativa.upm.es/jimcuc_10/comunicaciones/04_Gorro%C3%B1o.pdf
- González Escudero, S. (2007). El paradigma de El Político de Platón. *Eikasía. Revista de Filosofía*, 12, Extraordinario I (2007). <http://www.revistadefilosofia.org>
- Gutman, G., & Spencer, C. (Eds.). (2010). *Aging, Ageism and Abuse: Moving from Awareness to Action*. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-12-381508-8.00014-X>
- Hirigoyen, M-F (2007): *Las nuevas soledades: el resto de las relaciones personales en el mundo de hoy*. Barcelona. Paidós.
- Hochschild, A (2008): *La mercantilización de la vida íntima*. Buenos Aires: Katz.
- Ibarra, H (2004): *Working Identity: unconventional strategies for reinventing your career*.
- Judt T (2011): *Algo va mal*. Madrid. Taurus.
- Kabat-Zinn J (2013): *Vivir con plenitud las crisis: cómo utilizar la sabiduría del cuerpo y de la mente para afrontar el estrés, el dolor y la enfermedad*. Barcelona. Kairós.
- Kaufmann, A y De Prado, M. (2003): *Construir equipos de trabajo en la era de la conexión*. Madrid: Ensayos y Documentos Editorial.

- Kaufmann, A. (2007): *Mujeres directivas: transición hacia la alta dirección*. Madrid: CIS. Opiniones y Actitudes. 56.
- Ley 13409, Diario oficial del Estado Español. Madrid, 11 de Julio de 2007.
- Ley 10074, Diario oficial del Estado Español. Madrid, 28 de Septiembre de 2013.
- Kaufmann, A (2009). “Alta dirección”.Madrid. Editorial Lid.
- Lipovetsky, G. (2007): *La felicidad paradójica: ensayo sobre la sociedad del hiperconsumo*. Barcelona: Anagrama
- Lyon, D, (1996). “Posmodernidad”. Madrid. Alianza Editorial.
- Maffesoli, M. (2004): *El tiempo de las tribus*. Madrid: Siglo XXI.
- Martín-Palomo, M. T. (2008): “Domesticación del trabajo: una propuesta para abordar los cuidados”, en P. Rodríguez (Ed.), *Mujeres, trabajos y empleos en tiempos de globalización*, Barcelona, Icaria, 53-86.
- Martín-Palomo, M. T (2009): “El care, un debate abierto, de las política de tiempos al social care”, en *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*. León, Universidad de León. 325-355
- Martín-Palomo, M. T (2010): “Autonomía y dependencia y vulnerabilidad en la construcción de la ciudadanía” en *Zerbitzuan* 48. 57-69.
- Maslow, A. (1998): *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del Ser*. Kairos, Barcelona.
- Marina, J.A (2006): *Anatomía del miedo: un tratado sobre la valentía*. Barcelona. Anagrama.
- Mauani, M (2000): *De la sociología del trabajo a la sociología del empleo*. Política y Sociedad 34. 9-17.
- Maruani, M (2002): *Trabajo y empleo de las mujeres*. París. Editorial Fundamentos.
- Maturana, H y Varela, F (2003): *El árbol del conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano*. Buenos Aires: Lumen.
- Marzano, M (2011): *Programados para triunfar: nuevo capitalismo, gestión empresarial y vida privada*. Barcelona. Ensayo Tusquets.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2006): *Encuesta de calidad de vida en trabajo*. Disponible en www.mtas.es
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (2007): *Encuesta nacional de condiciones de trabajo*. Disponible en www.mtas.es
- Mintzberg H (1988). *La estructuración de las organizaciones*. Madrid. Ariel.

- Moriano, J.A, Gorgievski M, Lukes M (2008): “Teaching Psychology of Entrepreneurship”. Madrid. Universidad Nacional a Distancia (UNED).
- Mussetta, Paula. (2009). Foucault y los anglofoucaultianos: una reseña del Estado y la gubernamentalidad. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol. LI, núm. 205, enero-abril, 2009, pp. 37-55. Universidad Nacional Autónoma de México. DF México. ISSN: 0185-1918
- Nussbaum M. (2001). Paisajes del pensamiento: la inteligencia de las emociones. Barcelona. Magnium.
- O’Connor, J. y Seymour, J. (2005), *Introducción a la PNL*. Urano, Barcelona.
- Ostrom, E (1990): *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. United States of America. Cambridge University Press.
- Peña, I; Guerrero, M; González-Pernía J.L (2013): Global Entrepreneurship Monitor: Informe Gem España 2013. Disponible en: <http://www.cise.es/wp-content/uploads/INFORME-GEM-ESPA%C3%91A-20131.pdf>
- Peña, I; Guerrero, M; González-Pernía J.L (2014): Global Entrepreneurship Monitor: Informe Gem España 2014. Disponible en: <http://www.cise.es/wp-content/uploads/Informe-GEM-Espa%C3%B1a-2014.pdf>
- Perez, A. (2012): *Marca Personal: Como convertirse en la opción preferente*. Madrid. Esic.
- Peters, T. (1994): *Nuevas organizaciones en tiempos del cambio*. Barcelona: Deusto
- Platón (1986). *Diálogos. IV República*. Madrid: Ed. Gredos
- Platón (1988). *Diálogos V. Parménides; Teeteto; Sofista; Político*. Madrid: Ed. Gredos
- Prieto, C. (2009): *Trabajo, subjetividad y ciudadanía: paradojas del empleo en una sociedad en transformación*. Madrid. Complutense.
- Requena, F. (2008): “La estructura ocupacional de las mujeres en España”, en P.
- Rifkin, J (1996). *El fin del trabajo: Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el fin de una era*. Madrid. Paidós.
- Rifkin, J (2010). *La civilización empática: la carrera hacia una conciencia global en un mundo en crisis*. Madrid. Paidós Estado y Sociedad.
- Rodríguez (Ed.), *Mujeres, trabajos y empleos en tiempos de globalización*, Barcelona, Icaria, 27-51.
- Rodríguez, A. (1996): *Reorganización del trabajo y empleo de las mujeres*. Valencia. Germania.

- Rodríguez, N. (2008): “Policías, arquitectas y abogadas: análisis de tres profesiones”, en P. Rodríguez (Ed.), *Mujeres, trabajos y empleos en tiempos de globalización*, Barcelona, Icaria, 309-328.
- Rose, N. (1991): *Governing the soul: the shaping of the private self*. London: Routledge.
- Salanova, M y Schaufeli W. (2009): *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid. Alianza Editorial.
- Sánchez Leyva, MJ (2007): El instante en que un sentimiento penetra en el cuerpo es político. Disponible en: <https://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/viewFile/CIYC0707110185A/7264>
- Sassen S (2014). *Expulsiones: brutalidad y complejidad en la economía global*. Buenos Aires. Katz.
- Sen, A. (2000), *Desarrollo y Libertad*. Planeta, Barcelona.
- Sen, A; Kliksberg, B (2007): *Primero la gente: una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado*. Barcelona: Deusto.
- Sen, A (2007): *Identidad y violencia*. Madrid: Katz
- Senge; P (2005): *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Sennett, R. (2000): *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama
- Sennett, R (2008): *El artesano*. Barcelona: Anagrama.
- Sennett, R (2003): *El respeto*. Barcelona: Anagrama.
- Sennett, R. (2012): *Juntos: rituales, placeres y política de cooperación*. Barcelona. Anagrama.
- Strauss, A y Corbin J (1998): *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. United Kingdom: Sage Publications
- Tobio, C (2006): *Madres que trabajan: Dilemas y estrategias*. Madrid. Cátedra.
- Touraine, A. (2006): *El mundo de las mujeres*. Barcelona: Paidós.
- Valles, M. (2009): *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis Sociología.
- Valles, M (2002): *Cuadernos metodológicos: Entrevistas cualitativas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Weber, M. (2001): *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Madrid. Alianza Editorial.

Zubero, I (2000): El derecho a vivir con dignidad. Del pleno empleo al empleo pleno. Madrid. Hoac.

Sitios Web

www.mtas.es

ww.ata.es

www.upta.es

www.madrid.org

www.ine.es

www.eurostat.eu

<http://www.minetur.gob.es>

<http://www.ilo.org>

Tesis doctorales

HURTADO DE MENDOZA, Sánchez Cristina. Percepción de riesgos psicosociales, estrés, ansiedad, variables de salud y conciliación de la vida laboral-familiar en trabajadores y trabajadoras. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología. Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo.

TOVAR, Martínez, Francisco José. El uso de las competencias en organizaciones españolas: un enfoque psicosociológico. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.

Anexos

Anexo 1: Guion entrevista semi-estructurada

Tesis Doctoral

Idoia Gorroño Arregui
Facultad de Psicología
Universidad Complutense de Madrid

Estimada/o,

En primer lugar, quisiera agradecerle el formar parte de esta investigación para la tesis doctoral sobre “Autónomos y emprendedores, nuevos paradigmas y dilemas”. Esta entrevista consta de dos cuestionarios: un bloque de 15 preguntas abiertas que guían una entrevista en profundidad y que tiene una duración prevista de 30 minutos; y un cuestionario complementario tipo test de 12 preguntas tipo test caracterizar cada entrevista. Este documento se corresponde con el primer instrumento: el guion de la entrevista.

La información recogida es absolutamente confidencial y se tratará de forma agregada y anónima (los casos individuales no son identificables). Además, la investigadora se compromete a facilitar los resultados preliminares de la tesis a cada participante.

Muchas gracias por su disponibilidad.

Guion de entrevista

1. Resuma su trayectoria profesional.
2. ¿Por qué se decidió a trabajar por su cuenta? ¿Por qué emprendió este proyecto?
3. ¿Qué le movió a dar este paso?
4. Si usted tuviera que definir fases dentro de su proyecto, ¿en qué fase se encuentra?
5. ¿Ha tenido ayudas públicas? ¿De organismos privados? ¿Cuáles? Coméntelas
6. ¿Qué apoyos tienes usted como emprendedor? Económicos, sociales, de otro tipo.
7. ¿Tienes usted referentes nacionales? ¿internacionales? ¿Por qué se caracterizan?
8. ¿Cuáles son los valores en los que están sustentado su proyecto? Explíquelos por favor.
9. ¿Qué competencias profesionales define a un profesional emprendedor, autónomo?
10. ¿Cuál es su modelo de negocio? ¿En qué se basa? ¿Cuáles son sus valores?
11. ¿Qué profesionales le han ayudado a mejorar su negocio?
12. ¿Cuáles son según usted las claves del éxito de su proyecto?

13. ¿Participa en redes sociales? ¿Cuáles? ¿Con qué frecuencia?
14. ¿Qué le ha servido de su trayectoria anterior para desarrollar su proyecto?
15. ¿Qué necesitaría que no tiene en este momento?
16. ¿Cómo se ha sentido a lo largo del proceso para sacar adelante su proyecto?
17. ¿Cómo se maneja con la incertidumbre? ¿Con qué recursos?
18. ¿Cómo es su calidad de vida? ¿Cómo le gustaría que fuera? ¿Lo ve viable? ¿Qué necesitaría?
19. ¿Cómo vive la conciliación familiar? ¿Cómo considera que es ahora? ¿Cómo lo valoraría?
20. ¿Se sigue viendo como emprendedor en cinco años? ¿Y en diez años?
21. ¿Cómo se define usted, autónoma, emprendedora? ¿Por qué? ¿Cuáles son las diferencias para usted? ¿Diferencias hombres y mujeres?
22. ¿Cómo ve la situación en España? ¿Y en Europa?

Anexo 2: Cuestionario perfil entrevistado

Tesis Doctoral

Idoia Gorroño Arregui
Facultad de Psicología
Universidad Complutense de Madrid

Estimada/o,

En primer lugar, quisiera agradecerle el formar parte de esta investigación para la tesis doctoral sobre “Autónomos y emprendedores, nuevos paradigmas y dilemas”. Esta entrevista consta de dos cuestionarios: un bloque de 15 preguntas abiertas que guían una entrevista en profundidad y que tiene una duración prevista de 30 minutos; y un cuestionario complementario tipo test de 12 preguntas tipo test caracterizar cada entrevista. Este documento se corresponde con el primer instrumento: el guion de la entrevista.

La información recogida es absolutamente confidencial y se tratará de forma agregada y anónima (los casos individuales no son identificables). Además, la investigadora se compromete a facilitar los resultados preliminares de la tesis a cada participante.

Muchas gracias por su disponibilidad.

1. Fecha de nacimiento

☐

2. Edad

☐ Menos de 30 años

☐ Entre 31 y 45 años

☐ Más de 45 años

3. Nivel de estudios

☐ Primarios

☐ Secundarios

☐ Formación
profesional

☐ Universitarios
Posgrado

4. Conocimiento de idiomas

Inglés

☐ Bajo

☐ Medio

☐ Alto

☐ Domina

Francés

☐ Bajo

☐ Medio

☐ Alto

☐ Domina

Otro: (_____)

☐ Bajo

☐ Medio

☐ Alto

☐ Domina

Otro: (_____)

☐ Bajo

☐ Medio

☐ Alto

☐ Domina

5. Nivel de estudios de los progenitores

Madre

☐ Primarios

☐ Secundarios

☐ Formación
profesional

☐ Universitarios
Posgrado

Padre

☐ Primarios

☐ Secundarios

☐ Formación
profesional

☐ Universitarios
Posgrado

6. Profesión Padres

Madre

☐ Autónoma

☐ Empresaria

☐ Trabajadora
por cuenta ajena

☐ Ama de
casa

☐ Profesión

Padre

☐ Autónoma

☐ Empresaria

☐ Trabajadora
por cuenta ajena

☐ Ama de
casa

☐ Profesión

7. Nivel de ingresos antes de ser emprendedor/a o autónoma/o

☐ Menos de 12.000

☐ Entre 12.001 y 18.000

☐ Entre 18.001 y 24.000

☐ Entre 24.001 y 35.000

☐ Entre 35.001 y 60.000

☐ Más de 60.000

8. Nivel de ingresos después de ser emprendedor/a o autónoma/o

Año 1º

☐ Menos de 12.000

☐ Entre 12.001 y 18.000

☐ Entre 18.001 y 24.000

☐ Entre 24.001 y 35.000

☐ Entre 35.001 y 60.000

☐ Más de 60.000

Año 2º

☐ Menos de 12.000

☐ Entre 12.001 y 18.000

☐ Entre 18.001 y 24.000

☐ Entre 24.001 y 35.000

☐ Entre 35.001 y 60.000

☐ Más de 60.000

Año 3º

☐ Menos de 12.000

☐ Entre 12.001 y 18.000

☐ Entre 18.001 y 24.000

☐ Entre 24.001 y 35.000

☐ Entre 35.001 y 60.000

☐ Más de 60.000

9. Estado civil

☐ Soltero

☐ Casado

☐ Viudo/a

☐ Divorciado/a

Hijos: ☐ No

☐ Sí (indicar número)

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4 o más

10. Participación social

Redes en las que participa

--

Asociaciones

--

11. Networking. Frecuencia reuniones profesionales

- 1 vez semana ☐
- 2 veces semana ☐
- Más de 2 veces a la semana ☐
- 2 veces mes ☐
- 3 veces cada dos meses ☐
- Varias veces al año ☐

12. Sector profesional

- Consultoría ☐
- Formación ☐
- Servicios ☐

13. Horas de trabajo al día

- Entre 6 y 8 horas ☐
- Entre de 8 y 10 horas ☐
- Entre de 10 y 12 horas ☐
- Más de 12 horas ☐

14. Financiación Pública

- Enisa ☐
- Madrid Emprende ☐
- Seccot ☐
- FUE ☐
- ICO ☐
- Otros: ☐

15. Financiación Privada

Anexo 3: Transcripción de las entrevistas

Entrevista semi-estructurada/ Código: EP01:

En primer lugar agradecerle el formar parte de esta investigación para la tesis doctoral sobre “Autónomos y emprendedores, nuevos paradigmas y dilemas”. Esta entrevista consta de 15 preguntas abiertas y tiene prevista una duración de 30 minutos. La información que se recoja es absolutamente confidencial y la investigadora se compromete a facilitar los resultados preliminares de la tesis en cuestión. Muchas gracias por su disponibilidad.

1. *¿Cómo se define usted, autónoma, emprendedora? ¿Por qué? ¿Cuáles son las diferencias para usted?*

Soy autónoma a nivel legal. Me siento con una visión muy clara, en un sector muy claro y con una necesidad de llevar un proyecto a cabo. Es un proyecto en el que ninguna persona cuerda o sensata de esta sociedad se metería porque igual no es el momento, sin embargo, mi visión es tan clara que me empuja a hacerlo real.

Y esa visión es una visión mezcla, más de temas y sensibilidades personales, Grander habla de las inteligencias múltiples, yo creo que la mía es la naturalista, dentro de eso, es como algo muy personal y que creo que no todo el mundo tiene o siente y mezcla también de mi experiencia profesional, he aplicado también quizás esa sensibilidad que era el sector concreto en el que yo había trabajado toda mi vida, que era la moda, vale? Y ahí quizás es la parte más novedosa. Está claro que la gente del sector moda, esto no lo han visto, me refiero a lo generalista. Es un tema que está completamente alejado.

2. *¿Tú te defines como una persona emprendedora?*

Honestamente no, Ahí ha sido quizás a etiquetar. Yo tenía la necesidad muy grande de decir algo y de contar algo y así en el camino donde me he dado cuenta de que era fundamental quizás etiquetarme un poco para hacer esto, creo que el proyecto es tan válido y tan interesante que necesito hacer real y aprender las cosas que nunca he aprendido que tiene que ver más con cómo llevar un negocio, etc. Y emprendedor, pues no sé, no. Pues igual emprendedor, sí que soy una persona creativa y muy curiosa y toda esa creatividad y esa curiosidad me ha hecho tener conocimiento muy dispares y esos conocimiento muy dispares dan forma a este proyecto pero no es por, quizás sí que soy emprendedora porque me fui con 23 años a París, soy inmigrante y me fui a trabajar de lo mío pero yo como concepto así.

3. *¿Qué es para ti ser emprendedor?*

Un término manido. Que se queda cojo por todos los lados. Por si tú tienes 10.000 o 20.000 o 200.000 euros y una idea de proyecto y tienes todas las herramientas para darle forma a este proyecto, eso no te hace ser emprendedor. Ahora un poco las cosas van por ahí, para mí, yo

creo que un emprendedor debería de ser una persona que lucha por lo que cree, a pesar de las dificultades que son muchas. Y para mí un emprendedor debería ser un líder, no el que tiene un poco de pasta y la invierte en algo que ya está haciendo todo el mundo. Yo si quiero ser emprendedor y todo el mundo se va a China a hacer zapatos, estás haciendo lo mismo que ya han hecho otros. Quizás el primero que se fue a China sí que tuvo la visión y fue emprendedor, y la fastidió desde lo medioambiental, pero tuvo una visión y se fue a China, como Cristóbal Colón se fue a las Américas, eso sí que era emprendedor. Pero la persona que tiene 200.000 euros y se pone a hacer lo que otros han hecho para mí eso no es ser emprendedor. El emprendedor real si hay que definirlo de alguna manera es el que tiene una visión y que hay una fuerza motor, algo muy fuerte dentro de ti para luchar por esta visión.

4. *¿Por qué se decidió a trabajar por su cuenta? ¿Por qué emprendió este proyecto.*

Fueron muchos motivos y en mi caso no fue uno solo. Si yo hubiera tenido un trabajo estupendo, igual no lo hubiera hecho. Para mí fueron un montón de motivos. Por ejemplo, yo estaba ganando una pasta como diseñadora en una empresa. Hace siete años ganaba 2500 y 3000 euros. Mi hijo. Casi seguro que si no hubiera estado Alex algo hubiera hecho, algo diferente pero algo hubiera hecho. Para mí no tenía sentido ir todos los días al trabajo, era una cosa que yo era importante. Vas haciendo enganches y te vas dando cuenta de cómo tus decisiones afectan al planeta, de que sí tu mandas a lavar una chaqueta como ya has viajado, ya sabes cómo se produce y en qué condiciones, etc., ya empiezas a tener conciencia y empiezas a ver cantidades y empiezas a tener una nebulosa y vas siendo consciente de lo que eso significa. Eso más a nivel conciencia, a nivel personal, pues viajo mucho y casi no puedo atender a mi hijo y eso era mucho más importante que el trabajo y había una sensación de urgencia en mí que era ocuparme de mi hijo que no lo podía hacer, vale? Y eso para mí era urgente. O sea, que estaba un poco el tema personal y el tema conciencia. Cuando negocie un poco el despido. Este cúmulo de circunstancias y l llevo dices, llevo toda la vida trabajando para tener una profesión, un futuro y si yo paro ahora con la edad que tenía. A ver si yo estaba en Springfield y me voy a Esfera pues yo estaba haciendo lo mismo, el patrón y es lo que yo no quiero y las otras opciones eran o ser administrativa o ser dependienta y yo no llevo toda mi vida trabajando y estudiando para eso. Entonces lo primero que hice fue permitirme tener un parón para estudiar, hice algo que me apetecía muchísimo que era el tema del coaching, eso lo hice antes de terminar. Hice cursos de desarrollo personal para ser profesora y bueno en ese tiempo desarrollé un primer proyecto en el que no estaba incluida la versión medioambiental que para mí era súper importante y me he dado cuenta de que iba a estar coja, que he dedicado mucho a un proyecto que iba a salir adelante, que le estaba faltando una pata. De hecho es curioso pero en todos estos años que llevo no tengo ninguna sensación de falta. Es decir, que mi proyecto para mí tiene pleno sentido. Podrá evolucionar, cambiar, ir hacia un lado o hacia otro pero tiene sentido total. Y tener esa sensación es una pasada. Es una pasada.

5. *Si usted tuviera que definir fases dentro de su proyecto, ¿en qué fase se encuentra?*

En la fase en la que quiero hacer negocio. El proyecto lleva tres años, ha ido muy bien en muchos niveles y de hecho creo que mi visión hubiera sido muy diferente de la que tengo ahora, tampoco creo que la trayectoria a nivel ingresos hubiera sido muy diferente por el momento social que es, porque la conciencia todavía no está y también es una cosa que se llama un poco casual pero justamente ahora que parece que la conciencia ya está, el proyecto está cada vez más maduro con lo cual vamos a ver pero creo que hay como una oportunidad mayor tengo más estabilidad para dar de sí como tiene que ir, pero tampoco me quejo de

cómo han ido las cosas. Y que es verdad que en estos tres años ha tenido un cierto éxito porque en parte se me da bien comunicar, divulgar la idea, conceptos complicados los hago fáciles para la gente, y eso le ha dado bastante y me ha llevado a muchos sitios. O sea, lo que es a nivel de comunicación, cuidado de relaciones, con alumnos, empresas, pero he cuidado las relaciones. Ahora siento que tengo una red muy interesante, mucha gente, de hecho quizás, si decidiera dejar este tema, me costaría relativamente poco encontrar otro trabajo. De hecho en el IED en la Universidad donde doy clases me han ofrecido más clases y de eso a meterte pero no quiero eso, me gusta la libertad de poder ser fiel a esa visión.

6. ¿Ha tenido ayudas públicas? ¿De organismos privados? ¿Cuáles? Puede explicar un poco.

Nada, sabes qué siento, que la mayor parte de ayudas, casi ya están dadas. De hecho, salió una formación de moda sostenible, que cuando la hice una alumna me dejó entrar y era una mierda de promoción, y está hecho con ayudas públicas, pero el corazón no está como está mi corazón en mi proyecto. Me pareció una formación que para estar hecha con pasta dejaba todo que desear. Entonces lo que me doy cuenta es que esas ayudas, como que era difícil de acceder e hice un par de intentos. Dos cosas, o desarrollaba un proyecto o pedía ayudas. Yo decidí desarrollar un proyecto y ya vendrán las ayudas.

7. Explícame eso.

Las ayudas están muy limitadas a determinadas líneas de financiación, todo ha de ser muy seguro, rentabilidad enseguida, todo tiene que ser escalable, a la autenticidad y genuino todo ha de ser muy básico. Todo ha de ser la tecnología y sin embargo, no estamos viendo que nos quedamos sin abejas. Todos los proyectos que aportan más valor pero un valor no de los escalables, de las lentejas y garbanzos, más real, cuesta muchísimos. Quitando banca ética pero yo no me quería meter en una financiación que luego me iba a meter. Tengo unos amigos que pillaron un crédito en Enisa. Empezamos más o menos al mismo tiempo y les ví como dos años después, los dos proyectos y la madurez de los dos proyectos era bastante similar, la diferencia es que ellos habían pedido 200.000 euros y yo. Yo no me veía con la capacidad de pedir préstamos, como mamá, separada y con un hijo, entonces no me parecía que podía cargar más. Y tampoco conocía suficiente el negocio como para pedirlo y saber si lo iba a devolver. A nivel de formación para llegar a los medios de financiación; me ha parecido un fiasco, porque he hecho dos o tres intentos con varios organismos de estos públicos y que te lo ponen a huevo y digo “ostras”, sino me están enseñando lo que a mí realmente necesito saber, La FUE, es decir, la Fundación Universidad y Empresa, emprende Madrid y Secott.

En la FUE era como tu emprendes negocio y había como dos o tres niñas, y honestamente majas pero vamos a ver. Disculpame, como pones a una funcionaria para hablar y dar formación a un emprendedor, punto uno, lo primero que tienes que poner es un puñetero emprendedor y que sea emprendedor. Porque no está en que te diga, vete a hacer este trámite que luego además te marean y vas dando como palos de ciego, esa era la sensación que yo tenía, pero un señor que tiene su empresa y que te está diciendo, vamos a ver bonita, que estás haciendo! Necesitas esto, esto y esto. Luego las aceleradoras, pues las veo también, que nos les veo, o les he visto mucho más espabilados que yo, sabes? Están perdiendo el tiempo y yo no lo pierdo.

Y los secott, que por lo visto eran unas eminencias, todo el temario inconexo, y lo primero un señor me vino un día y me puso una raíz cuadrada en la pizarra y yo qué carajos tengo

que hacer con eso. Como que no aporta absolutamente nada. Y luego otro señor solamente dice que se puede acceder a financiación si perteneces a una escuela de negocio. Y luego otro tío que viene en un Mercedes y te dice lo tenéis fatal, hombre pues vete a la mierda!

Para que voy a perder el tiempo!

8. *¿Cómo vive la conciliación familiar? ¿Cómo considera que es ahora? ¿Cómo lo valoraría?*

Yo desde mi punto de vista. He estado presente con mi hijo. Yo me siento en casa, mi hijo cuando lo ha necesitado he estado, él se queja de que trabajo mucho pero yo creo que incluso en casa aunque estuviera trabajando he estado. Esa es mi percepción, no sé si es la misma que la de él pero bueno. Pero yo sí que siento. Luego como te organizas un poco a nivel de bienestar personal es mejor. Hoy por ejemplo he salido a correr a las 12 del mediodía, he trabajado hasta las 12 de la noche, quiero decir que te puedes permitir cosas que no te permites al trabajar en un sitio, es un poco peligroso porque trabajas muchas más horas. Esto te estoy hablando de conciliación familiar con mi hijo, te estoy hablando de que no hay vida personal. Yo siempre he currado mogollón para la empresa. Yo mi primera colección de cazadoras que hice para Springfield a las 9:30 pm de la noche me felicitaron. O sea currar... las carencias las he ido supliendo con trabajo...

Ahora más de 12 al día. Antes del verano he echado horas y además tenía una rabia encima, estaba hasta los putos cojones de mierda, yo que sé. Llegó un momento que una saturación de 15 horas al día... , luego te dedicas a tu casa... yo estoy intentando regular... tengo muchas relaciones... Para mí trabajar es estar delante del ordenador... pero las relaciones también es trabajo...

Hay como una contradicción por un lado no hay vida personal pero por otro lado el trabajo te solventa esa vida persona... También eso es cierto y muy enriquecedora y fantástica.

9. *¿Qué apoyos tienes usted como emprendedor? Económicos, sociales, de otro tipo.*

Mis padres, mi familia. Me echan un cable. Ninguno más. Y además en esto, siento ser un poco tal. Soy contundente. Igual que conozco gente maravillosa y con la que colaboro a un nivel tal, aparentes apoyo que han puesto venir me han sido mucho más lo contrario que apoyos. Me han robado tiempo. Gente que se ha ofrecido quiero trabajar contigo como becarias, han sido una pérdida de tiempo brutal. Además soy muy entregada, bueno si tú quieres colaborar te tengo que formar, y he pasado no se cuántas horas. He aprendido mucho en eso. Ahora ya cuando empiezo a trabajar con alguien he aprendido lo que esa persona me puede aportar.

10. *¿Tienes usted referentes nacionales? ¿internacionales? ¿Por qué se caracterizan?*

A nivel de formación (organismos públicos) nadie. Luego tengo colaboradores o gente que está en foros, este persona.. me fijo por afinidad no por formación. Date cuenta de que no tengo acceso a una Escuela de Negocio, si hubiera tenido acceso a una Escuela de Negocio.

Si, mira por ejemplo Joma San Lorente el de Sonrisas de Bombay me encanta y además me ha invitado a una Jornada para hablar el 19 de Noviembre y que se haya acordado de mí me ha hecho mucha ilusión. Es una de esas personas que me encantan, le veo. Está haciendo un proyecto, lo que quiere, quiere hacer un mundo más justo, es un mundo guapísimo, simpático,

tiene un proyecto para el que trabajan 200 personas y están ayudando más que a 8000. Ese tío como no va a ser un referente.

Lo que pasa que igual no les admiro tanto... A ver yo veo, por ejemplo de Amancio Ortega es una crack de la logística, ha creado un imperio. Luego digo, tío de que te sirve hacer esto si lo estás haciendo con manos esclavas. Yo, o sea que y luego por ejemplo veo que hay una tía en California que hace unos proyectos de Diseño de Moda, con un lenguaje estético alucinante y desde la sostenibilidad que me flipa pero veo la parte de creatividad pero no veo el conjunto. YO veo cosas, muchas cosas en mucha gente pero una cosa así como global de un proyecto...

11. ¿Cuáles son los valores en los que están sustentado su proyecto? Explíquelos por favor.

Los valores del proyecto de moda sostenible son el amor a la vida. Yo creo que si soy ecologista. Yo no me defino así, soy una persona que respeta a la vida en cualquier manifestación. Amo profundamente la vida en un animal, ser humano, planta... por muchos tacones o coches que tengamos somos eso. Esa afinidad, respeto, la integridad, la dignidad... el creer que el mundo la justicia. Sabes? El valor de lo bello pero no solo estético sino interno.. Un poco todo esto.

12. ¿Cómo es su calidad de vida? ¿Cómo le gustaría que fuera? ¿Lo ve viable? ¿Qué necesitaría?

Tener capacidad económica y encontrar equipo para poder delegar muchas cosas. Para no tener que estar yo siempre en todo hasta lo último.

13. ¿Se sigue viendo como emprendedor en cinco años? ¿En diez años?

En cinco años me veo en Balí, disfrutando de los éxitos. Me veo como empresaria, entre Bali y Hawai. He decidido trabajar con un proyecto digital que se va a poder gestionar desde cualquier parte del mundo. Lo único que voy a necesitar es una conexión wifi. Seguiría trabajando un poco, hay que se motor, me dedicaría a disfrutar de la vida, hacer yoga, hacer surf... y tendría una colección de pareos y sandalias de telas naturales que me gustaran... Es el salto que quiero dar...

Quiero ser empresaria... no creo que la gente que queremos aportar algo al mundo tengamos que vivir siempre como miserables. O sea parece que querer hacer algo por el mundo va asociado a un sentido *ongenista* alternativo que no tiene que ver conmigo. Yo creo que si tienes oportunidad de gestionar dinero, esto no es algo malo. Que para mucha gente que está en estos sectores sí. El dinero es una herramienta fantástica para hacer cosas por la vida, el mundo, etc. Entonces prefiero tenerlo yo que esté en mis manos y lo voy a intentar para hacer cosas buenas que esté en manos de otros que se dedican hacer guerras. Yo quiero ser empresaria para darme calidad de vida a mí que me la merezco y para dar calidad de vida a los demás.

14. ¿Cómo definirías tu liderazgo?

Es ver a las personas. Es que a las personas se les ven *on line*. Hay que gente que pasa absolutamente desapercibida, que no te trasmite nada y hay gente que dices, ostia es que vales

mucho. Es que me estás enseñando cosas que son una pasada. Si hago algo. También como soy una persona que no tengo miedo, soy bastante auténtica digo lo que pienso, tanto para lo bueno no tan bueno. Eso a la gente que es capaz de verse en un espejo, aprender, enriquecerse, ese tipo de acompañamiento es muy rico. Porque en una sociedad que e casi no osa hablar, no? Está con alguien que de pronto te dice lo bueno y lo malo. Yo trabajo con una chica que me hice una nota de prensa que no me gusta, tía, esto es lo mismo que hiciste en el otro, porque no haces como si fueras un marciano y lo miras desde el otro planeta, que perspectiva tendrías. Escribió un cuento muy bonito. Es una tía feliz, flipada, porque la estimulo, la reto. Me gusta sacar lo mejor de las persona. Luego trabajaba con otra chica que me cuestionaba a cada cosa, menos mal que lo hemos acabado bien, porque no me gusta la parte de turbarse las cosas. Es muy cansada la gestión emocional. Si la persona está abierta a crecer, es una pasada.

15. ¿Qué profesionales le han ayudado a mejorar su negocio?

Ahora estoy con una chica que es consultora. No está hiper-formada, ha hecho contabilidad, gestión medioambiental. Tía tranquila, sencilla y puedo confiar en ella. Confío más en mujeres que hombres. Los hombres que he conocido, mucho ruido y pocas nueces. Pero las experiencias a nivel de consultoras. Igual porque es un proyecto muy femeninos. Veo a las mujeres más currantas, más entregadas. Todas las personas, los ingenieros es otra rama.

16. ¿Qué le ha servido de su trayectoria anterior para desarrollar su proyecto?

Al ser un proyecto medioambiental, sino hubiera sido diseñadora, no tendría el lenguaje del diseñador, soy un puente.

17. ¿Cómo ve la situación en España? Europa?

Yo por ejemplo, veo gente que para mí son héroes. Casi todos mujeres, casi heroínas. Gente muy curranta, pico pala. Veo poca formación, eso es una pena. Tanto a nivel empresarial y luego te estás lanzando a una marca de moda y no eres diseñador y eso te limita.

Falta de formación en habilidades de negocio. Yo no creo, no puede ayudar a emprender una persona que no lo ha hecho. Hay sentimiento que solo los siente cuando estás emprendiendo. Es como por ejemplo, esta chica que me echa un cable, me manda una chica, hice click... sino sabía algo de informática que echara mano de un amigo... un poco acusándome.. se la veía una tía de su casa y todo puesto... porque yo sentí que me juzgara un poco porque le decía que tenía que apañarse sabes? La respondí y me quedé a gusto. Si no eres emprendedora no sabes en que va esta movida. Yo he formado a gente de forma gratuita y es normal que yo pueda recibir lo mismo de la gente porque estamos todos apoyándonos. Esta clara que el que no es emprendedor y tiene el plato puesto todos los días y no ha tenido que currarse, que no ha llorado, que no hay hambre de ganar. Es imposible que entiendas. Falta formación pues claro. Es esa sensación. Palos de ciego, que tienes todo el tiempo del mundo. Una formación más sólida, concreta, eficaz. Tú no tienes por qué hacer todo, eres la empresaria de tus camisetas. Tienes que delegar. El diseño, externalizar, la comunicación, la contabilidad. Sabiendo externalizar no se puede tener ganancias, no sabes todo. El gran defecto es que creemos que todo lo que tenemos que hacer nosotros. Yo al contrario estoy deseando tener pasta para delegar.

Yo lo que vi en el salón de Berlín, les veo más formados, más tranquilos, con mucho trabajo pero en otros sitio. No veo tanta vulnerabilidad a nivel económico, tanta precariedad. Unos chicos empresarios que nos hemos hecho amigos, no veo que, pues que ellos lo estén pasando

tan mal como otras personas. Más livianos, gente de treinta y tanto. Aquí y sola, con su hijo de seis, un poco más precariedad. Esa es la palabra.

18. *¿Qué emociones transita para sacar adelante su proyecto? Más info a este nivel.*

Me siento emprendedora por tener esa visión. La lucha y la constancia. La perseverancia, es emprendedor. Ideas la tenemos todos, empezar empieza el 95% de la gente, el que tenga la perseverancia, solo un 20%.

Yo creo que un poco de “no puedo más”. Me supera todo y no siento apoyo, no hay redes reales. Es un sector, lo que yo vivo ahora no tanto. Este es guay , rivalidad. Quizás con este movimiento no se vive tanto. Hay bastante competitividad. Las personas que empiezan a entender que se puede hacer de otra manera y si no tienes pasta hay que hacer redes.

Lo de hacer redes no es tan fácil. Networking. No por conocer gente haces red. Que nos conozcamos, nos confiemos el uno en el otro y que encima tengamos un proyecto común. No estar aquí tomando algo. Es un vínculo.

Y sí, he llorado mucho. En mi vida en general y quizás no todo lo que hubiera necesitaba. O lloraba o dormía. En serio.

Muchas gracias.

Entrevista semi-estructurada / Código: EP02

Nota: La entrevistada se acogió a la opción de no ser grabada. El texto transcrito es un resumen de las notas tomadas por la entrevistadora.

En primer lugar agradecerle el formar parte de esta investigación para la tesis doctoral sobre “Autónomos y emprendedores, nuevos paradigmas y dilemas”. Esta entrevista consta de 15 preguntas abiertas y tiene prevista una duración de 30 minutos. La información que se recoja es absolutamente confidencial y la investigadora se compromete a facilitar los resultados preliminares de la tesis en cuestión. Muchas gracias por su disponibilidad.

1. ¿Cómo se define usted, autónoma, emprendedora? ¿Por qué? ¿Cuáles son las diferencias para usted?

Empresaria. Llevo cinco años y después de haber crecido poco a poco, me considero empresaria. Doy trabajo a cuatro personas. Profesores.

2. Resuma su trayectoria profesional.

Profesional hecha a sí mismas. Comienza a trabajar en el ámbito de la secretaria de dirección y después poco a poco en empresas como Indra, Bankia pasa de gestión de compras a diseño de instalaciones. Cuando tiene su primer hija y con una enfermedad no puede trabajar y conciliar y tras salir de una empresa decide hacer algo que le apasionaba. Busca una escuela que la forme en el ámbito de la decoración, su pasión, y encuentra una oportunidad pero a mucho precio alto y no hay nada intermedio, esto forja su idea de negocio y además su intención es hacerlo a medida, a su medida y a la de sus hijas.

3. ¿Por qué se decidió a trabajar por su cuenta? ¿Por qué emprendió este proyecto.

La idea era conciliar, era muy poco a poco, haciendo un estudio exhaustivo del nicho de mercado y teniendo ahorros lanzarse para hacerlo a su medida. Profesional hecha a sí misma, con mucha visión, sentido práctico y gran capacidad de sacrificio. Buen posicionamiento en el mercado. Mucha auto-exigencia y autoconfianza.

4. Si usted tuviera que definir fases dentro de su proyecto, ¿en qué fase se encuentra?

Su proyecto lleva cinco años y está en consolidación.

5. ¿Ha tenido ayudas públicas? ¿De organismos privados? ¿Cuáles? Puede explicar un poco.

No.

6. ¿Cómo vive la conciliación familiar? ¿Cómo considera que es ahora? ¿Cómo lo valoraría?

Ha podido conciliar más porque ha hecho crecer su negocio contratando a más gente, y así poder estar con sus hijas. Le gustaría crecer pero a su medida y desde luego está dispuesta a franquiciar su negocio o incluso venderlo si eso le permite volver a empezar. Es ambiciosa pero no avara.

7. ¿Qué apoyos tienes usted como emprendedor? Económicos, sociales, de otro tipo.

Ella sola, la pareja incluso a veces compite a nivel de negocio ya que es empresario. Consigue muchos más éxitos ella en menos tiempo.

8. ¿Tienes usted referentes nacionales? ¿Internacionales? ¿Por qué se caracterizan?

El antireferente fue su padre. Montó muchos negocios pero sin ser experto y con mucha ilusión pero mucho humo. Se endeudó mucho y por eso ella es tan precavida con los gastos. Ha crecido de forma orgánica y cree que un buen vendedor ha de ser una gran comprador primeramente.

9. ¿Cuáles son los valores en los que están sustentado su proyecto? Explíquelos por favor.

Honestidad, practicidad, no andar con tonterías, trabajo y sacrificio, hay que tener ahorros y muchas ganas y no caerse a la primera. La formación es importante pero no lo es todo.

10. ¿En qué fase se encuentra su proyecto?

Consolidación

11. ¿Cómo es su calidad de vida? ¿Cómo le gustaría que fuera? ¿Lo ve viable? ¿Qué necesitaría?

A su medida, quiere descansar más y está abriendo nuevas opciones pero es un negocio a su medida. Ahora está creciendo. Antes solo tenía abierto a las mañanas y así conciliaba mejor, ahora delega.

12. ¿Se sigue viendo como emprendedor en cinco años? En diez años?

Sí, el dinero es importante pero más lo que ofrece y el valor que tiene su negocio.

13. ¿Participa en redes sociales? Cuáles? Con qué frecuencia?

Participo en muchas. Facebook, Twiter y LinkedIn. Otras personas.

14. ¿Qué le ha servido de su trayectoria anterior para desarrollar su proyecto?

La capacidad de hacer estudios de mercados, saber de copras, la gestión que le gusta y le divierte, ya que eso va con su carácter dinámico, etc.

15. ¿Cómo ve la situación en España? Europa?

La sensación que yo tengo y me parece peligrosa es que se ha hecho tanta propaganda barata porque ahora con la crisis lo que había que

16. ¿Qué competencias hay que tener?

Sorprendente su historia personal. Llena de mucho dolor, malos tratos, tener que trabajar muy joven, una mujer hecha a sí misma y con dificultades en la gestión de equipos y gestión de personas. Difícil conectar con la debilidad. La parte emocional no se relata, dificultad de gestionar equipos sin embargo gran interés en conciliación y no perderse ningún evento importante de sus hijas.

Un empresario a la antigua usanza.

Muchas gracias.

En primer lugar agradecerle el formar parte de esta investigación para la tesis doctoral sobre “Autónomos y emprendedores, nuevos paradigmas y dilemas”. Esta entrevista consta de 15 preguntas abiertas y tiene prevista una duración de 30 minutos. La información que se recoja es absolutamente confidencial y la investigadora se compromete a facilitar los resultados preliminares de la tesis en cuestión. Muchas gracias por su disponibilidad.

1. *¿Cómo se define usted, autónoma, emprendedora? ¿Por qué? ¿Cuáles son las diferencias para usted?*

Pues ahora mismo me siento autónoma. Pero sobre todo porque ahora mismo lo que he conseguido profesionalmente, de la manera que estoy consiguiendo los ingresos, todavía no he dado el paso constituir algo más grande como para constituirme como emprendedora. Creo que ahora mismo ya es mucho, estoy consiguiendo demostrarme a mí misma que puedo generar mi propio trabajo y puedo generar mis propios ingresos. Siento que todavía no estoy preparada o no me siento lo suficientemente segura como para construir algo más grande que implique dar trabajo a otras personas, o hacer una inversión económica más fuerte, ahora mismo creo que en el punto en el que estoy, estoy bien .

2. *Resuma su trayectoria profesional.*

Yo trabajé 14 años como realizadora de televisión, siempre he trabajado como freelance. Nunca he tenido un contrato estable, por obra y servicios, modalidad común en los medios de comunicación. Mucho movimiento de empresas, en un año siete contratos con siete empresas diferentes. He llegado a trabajar cuatro meses, adaptarme a una empresa, equipo, y quedarme otra vez en paro y buscarme la vida. Por decirte un dato, en esos 14 años nunca he estado más de 4 meses en paro, con lo cual pues sí que terminé creando una estructura y una manera de buscar trabajo, incluso cuando yo estaba trabajando yo ya busqué una manera de buscar el siguiente, cree una red de contactos y gente que me conocía y podía enganchar una cosas con otra y la inestabilidad ha sido permanente desde que acabé la carrera. En ese tiempo no pensé jamás de trabajar por mi cuenta. En ese momento pensaba que la única manera de trabajar era que me contratara alguien

3. *¿Por qué se decidió a trabajar por su cuenta? ¿Por qué emprendió este proyecto?*

Lo que me movió fue por un lado el cansancio de trabajar de esa manera tan inestable, de tanta movilidad de tanto cambio, cuando ya hacías a la gente y te sentías agusto de repente se acababa y tenías que volver otra vez a empezar de cero. Eso psicológicamente es agotador, demostrar cada seis meses que haces bien tu trabajo es agotador, renegociar tu sueldo en cada contrato, te ibas de un sitio y te ofrecían la mitad y cantidades de 1000 euros de diferencia, tu tenías que mantener el tipo y renegociar contratos y eso era agotador y luego trabajar muchas horas, no se pagaban horas extras. Eso consiguió que algo que me gustaba se convirtió en una pesadilla. La transición era que yo no me veía muchos más años, yo tengo 41 y dejé la tele hace seis años y tenía una edad, y yo decía no me veo muchos años de vida con estas

condiciones laborales, esta precariedad, es que no me veo. En ese momento yo sí pensaba que como realizadora de tv freelance iba a ser más de lo mismo e iba a ser, ya era casi freelance, era medio híbrida y ya lo conocía y no quería más de eso y lo que decidí fue darme la oportunidad de explorar que otras cosas me gustaban para la que yo podría ser valiosa y ahí conecté con las terapias naturales, el trabajo desde el cuerpo, hice formaciones y durante muchos años lo compaginé como un hobby, desde el año 2001 ya empecé a hacer cursos y tenía capacidades para dedicarme a eso. Y me planteé aprovechar el dinero que me daba la tele, porque ahí sí que estaba más o menos bien remunerada para construir un nuevo camino y carrera profesional.

4. *¿Qué le movió a dar este paso?*

Se juntan dos cosas, había una necesidad vital de salir de la tele sino quería enfermar física y emocionalmente pero yo creo que el motor más fuerte fue sentir que yo ahí no estaba aportando nada, yo tenía la sensación de que era un trabajo técnico que había aprendido a hacer pero que cualquier otra personas podría aprender y que a nivel personal no estaba dando un valor ni social a nivel de Elena. Es más sentía que muchos de mis valores fundamentales estaban y entraban en conflicto con lo que la tele me pedía, sufría mucho porque entraba en conflicto con mis propios valores, yo sufría a veces con los programas que hacía y que uno de los motores fue darme cuenta de que tenía una vocación de servicio y ayuda a los demás que me llenaba profundamente más y me hacía más feliz que pinchar cámaras.

5. *¿Ha tenido ayudas públicas? ¿De organismos privados? ¿Cuáles? Puede explicar un poco.*

No.

6. *¿Cómo vive la conciliación familiar? ¿Cómo considera que es ahora? ¿Cómo lo valoraría?*

La llevo regular, de hecho estoy ahora en un punto de toma de conciencia de errores cometidos que soy consciente que me están pesando a nivel físico y emocional. Y estoy en proceso de cambiar cosas. Pero siento que todavía no he encontrado un equilibrio en la planificación y las horas que le dedico a mi trabajo, me cuesta poner límites y horarios. Me cuesta no trabajar fines de semana, es como que hay una parte que todo el ser autónomo te invade la vida y que a mucha gente le pasa y dices, tengo que hacer algo. No es fácil conciliar. Eso que considero que tengo mucha fuerza de voluntad pero no es fácil. Hay que aprender, si yo trabajo dos fines de semana en antena tres yo pediría dos días libres y eso como autónoma no lo hago y me lo estoy planteando hacer. Como autónoma no me los he dado, se acumula cansancio, trabajas de lunes a viernes, de sábado a domingo y continuas trabajando. Hasta hace muy poco no pasa nada por trabajar sábado y domingo pero entonces yo me doy dos días libres y lunes y martes descanso. Ese equilibrio hasta ahora no era consciente ni lo había visto. Hay una parte de la auto exigencia que es culpa nuestra porque no tenemos esa visión. Una exigirme el cuidado y descanso que exigiría en una empresa y si hago horas extras pero me las devuelvo y la importancia de establecer un horario y desconectar de las redes, y móvil. Poder desconectar y hay que hacerlo.

7. *¿Qué apoyos tienes usted como emprendedor? Económicos, sociales, de otro tipo.*

Familia y pareja. Mis apoyos han sido más emocionales y morales más que psicológicos. Que también es verdad que saber que tienes el apoyo de tu familia, que tú haces el cambio y yo lo hablé con ellos, con mis padres y ellos me dijeron Elena tienes nuestro apoyo para lo que sea. Elena si un mes no puedes pagar, estamos ahí. No ha hecho falta y saber que están y saber que tu pareja cree en ti y saber que están y te apoya para mí ha sido el mayor apoyo. Y para ejercer la actividad que hago no he necesitado una inversión previa, no he necesitado dinero para empezar a hacer lo que hago.

8. *¿Tienes usted referentes nacionales? ¿internacionales? ¿Por qué se caracterizan?*

Así con nombres concretos no. Quizás referentes es gente que veo feliz, que disfruta de lo que hace y tiene calidad de vida. Yo quiero vivir bien y vivir de lo que hago, tener solvencia y estar económicamente en una situación buena y hacer cosas buenas en mi trabajo. Es gente que consigue mantener valores y no se pierde camino y sentir que estoy aportando y compartir. Tengo algún referente en el mundo del coaching que hace cosas fuera de España, eso sí que me gustaría parte de lo que hago me veo viajando latinoamerica y haciendo formaciones allí.

9. *¿Cuáles son los valores en los que están sustentado su proyecto? Explíquelos por favor.*

Los valores que sustentan son los míos propios. Soy yo la que ofrezco el servicio y el producto y son la libertad, el amor y la coherencia, necesito que haya esa relación de amor y recibir con los clientes. La libertad que la he encontrado en esta forma de trabajar, la libertad de poder hacer las cosas que las quiero hacer y de la forma que me gusta. En la tele hacía cosas que no quería hacer y que sufría, ahora los valores son los míos y ya está. La coherencia es fundamental, la sinceridad y honestidad. Y mostrar de manera limpia lo que hago.

10. *¿Cómo es su calidad de vida? ¿Cómo le gustaría que fuera? ¿Lo ve viable? ¿Qué necesitaría?*

Si lo hablamos en términos económicos en la tele tenía mucha más calidad de vida, nunca me han pagado horas extras ni vacaciones pero tenía dinero y podía viajar, hacer muchas cosas y que ahora puedo menos desde lo económico. En otros términos tengo más calidad de vida que nunca. Tengo libertad, los tiempos que son para mí lo organizo mejor, estoy más tranquila, como mejor, me cuido más, tengo stress, pero es diferente, es más elegido, es más eutres que estrés, es calidad de vida en general mejor.

11. *¿Se sigue viendo como emprendedor en cinco años? ¿En diez años?*

Me podría ver en un proyecto más grande con una SL, pero no sola. Creo que está condicionado a encontrarme en la vida con personas con la misma visión o parecida y me encontrara con un proyecto en el que podría encajar. No tengo una limitación en ese sentido, puedo hacerlo pero ahora mismo como estoy sola y esas personas no existen, me veo bien como estoy. No me metería en más embolados y mi calidad de vida bajaría mucho y ahora lo que hago lo puedo abarcar yo sola. Es chiquitito, no tengo unos ingresos maravillosos de momento pero sí creo que como autónoma y un poco más de tiempo puedo encontrar un equilibrio en el que gane lo que necesito para vivir y sin tener que trabajar demasiado y sin asumir demasiada responsabilidad.

12. ¿Qué le ha servido de su trayectoria anterior para desarrollar su proyecto?

A mí me ha servido ser resiliente y el crecimiento personal. Ahora me siento mercenaria del desarrollo personal. Cuando estaba en la tele yo me sentía mercenaria de los medios de comunicación. Ahora me siento que tengo armas, y habilidades y me busco la vida, ese buscarme al vida, esa seguridad, yo siempre he tenido la certeza de que si yo tuviera dos manos y dos piernas y estuviera de salud bien jamás me iba a faltar trabajo. Es algo como que lo he tenido integrado siempre. Entonces la tele me ha dado pues esa flexibilidad y una capacidad para gestionar la incertidumbre que mucha gente no tiene, puedo vivir sin saber qué voy a ganar el mes que viene y disfrutar de mi día a día. No me condiciona demasiado y eso se lo debo a toda mi trayectoria anterior, si esos 14 años hubiera sido fija en Telecinco probablemente estos cinco años de autónoma lo hubiera pasado muy pero que muy mal. Entonces creo que esa capacidad. Yo he trabajado teniendo siete contratos en un año y siempre por obra y servicio.

13. ¿Qué necesitaría que no tiene en este momento?

Probablemente nutrirme más de compañeros y lo estoy empezando a tener y ahora que se han abierto oportunidades a compartir y trabajar en red con otras personas yo también estoy creciendo. Porque si yo quisiera hacer más cursos, el dinero lo tengo, más publicidad de mis cursos o mis cosas, yo creo que lo que va impulsar es nutrirme de ideas, compartir con otros. Yo creo que los años que he estado más seca y que yo me he sentido más triste, también ha habido una trayectoria de mucha tristeza, pues me he sentido muy sola en este viaje, pues ahí, es como que retroalimentaba yo sola de mis miedos y también de cosas positivas, pero estaba metida en mí y ahora que estoy abriendo a otras personas pues al final ves más opciones y más posibilidades.

14. ¿Cómo ve la situación en España? Europa?

La sensación que yo tengo y me parece peligrosa es que se ha hecho tanta propaganda barata porque ahora con la crisis lo que había que hacer era emprender sin tener en cuenta las características individuales de cada uno y yo sí que veo a mi alrededor muchas personas que no han desarrollado las habilidades que a lo mejor yo ya tenía por la tele y las competencias comerciales, hay una parte que tienes que valer, para venderte para vender tus servicios, entonces hay gente que no las tiene y que se ha lanzado al mundo del emprendimiento porque se les ha vendido esa ilusión y que era más fácil y que era la única salida y ahora veo pues a gente que se ha precipitado, que está pagando las consecuencias o que está sufriendo muchísimo.

15. ¿Qué competencias hay que tener?

Pues aparte de confianza en uno mismo y lo que tú vales y ofreces, ciertas habilidades comerciales, capacidad para gestionar la incertidumbre y cambios, paciencia y capacidad de visión a largo plazo. Corredor de fondo, la impaciencia juega malas pasadas, creo que te lanzas a lugares que no son los apropiados. Yo creo que muchas honestidad porque al final lo que no es verdadero y es humo pues al final se acaba cayendo. Tener muy claros los valores, mostrarlos, habilidades comerciales, gestionar la incertidumbre.

Hay una parte para gestionar la incertidumbre que es aceptación, creo que sino aceptas la situación presente. Estas en lucha continua y enfadada. Hay una parte que es aceptar que estamos trabajando así e intentar adaptarte y sacar lo mejor. Habilidades para gestionar la incertidumbre, es aceptar que la vida es cambio y que tú no puedes. Ser previsor, esa capacidad de vivir al día también te obliga a ahorrar, y cosas que en el momento las puedes tener pero que tú decides conscientemente utilizarlas para esa tranquilidad. Que no es desde el miedo a no tener sino que me da tranquilidad tenerlo. A mí me ha ayudado mucho equilibrar muy bien hasta donde yo podría gastar, ser muy consecuente y coherente con las decisiones que yo tomaba. Tengo una casa que yo compré trabajando en la tele, muy pequeña, muy baratita, yo calcule que si yo estaba en paro y tengo que estar unos años así, que yo pudiera pagar esa hipoteca y vivir tener la capacidad para no embarcarte en más gastos innecesarios. Creo que esa genera mucha tensión a la incertidumbre. Para llevarla bien es importante elegir una vida y ser previsor. Y luego desarrollar apoyos también y anticiparte, previsión e ir por delante. Yo tenía una agenda, hice un trabajo de agenda. Veía a mis compañeros y nadie lo hacía. En cada trabajo y programa yo me hacía una lista de todos los compañeros con teléfonos, y cuidaba mucho cada vez que tenía fases de desempleo y llegaba a hacer cien llamadas y llamaba uno por uno que yo no tenía trabajo y eso me sirve. Cada programa de radio que hago, vienen cuatro invitados y me ayuda tener sus contactos. Saber hacer redes.

Muchas gracias.

En primer lugar agradecerle el formar parte de esta investigación para la tesis doctoral sobre “Autónomos y emprendedores, nuevos paradigmas y dilemas”. Esta entrevista consta de 15 preguntas abiertas y tiene prevista una duración de 30 minutos. La información que se recoja es absolutamente confidencial y la investigadora se compromete a facilitar los resultados preliminares de la tesis en cuestión. Muchas gracias por su disponibilidad.

1. *¿Cómo se define usted, autónoma, emprendedora? ¿Por qué? ¿Cuáles son las diferencias para usted?*

Me defino quizás un poco más como emprendedora que autónoma. Pero sí. La idea surgió porque yo estaba en paro y siempre le había dado muchas vueltas a tener un trabajo creativo. Entonces, por parte materna, tenía experiencia en tapicería porque mi madre ha sido tapicera, se ha dedicado y ha sido su profesión y ha sido su vida. Yo siempre la había apoyado en los pequeños trabajos que hacía. Ella también trabajaba por cuenta ajena pero tenía clientes privados en determinados momentos. Entonces la idea fue como montar algo así con nuevas ideas y adaptado al mundo de hoy en día un poco.

2. *Resuma su trayectoria profesional.*

32 años. Soy ingeniero técnico agrícola y después he realizado un Master en gestión de la calidad alimentaria y otro Master en Cooperación para el desarrollo que no he terminado todavía y que me queda el proyecto pero sí tengo una formación muy técnica pero me gusta la creatividad. Esa parte es quizás la que me faltaba desarrollar en mis estudios. He pasado por varios trabajos, he trabajado como técnico de laboratorio antes de empezar la carrera hice un módulo de formación profesional y estuve trabajando unos meses de técnico de laboratorio y terminé trabajé en gestión de la calidad y en una empresa de investigación y es la última empresa en la que estuve y a partir de la cual ya pasé a estar parada y fue cuando empecé a pensar en montar la tienda.

3. *¿Por qué se decidió a trabajar por su cuenta? ¿Por qué emprendió este proyecto?*

Bueno un poco por las circunstancias, obligada por las circunstancias y yo necesitaba dar ese paso profesión. Si. Yo lo achaco a que necesita hacer algo no tan automático, y no trabajar durante el día delante de un ordenador y por cuenta ajena. Llevo desde septiembre de 2013.

4. *Si usted tuviera que definir fases dentro de su proyecto, ¿en qué fase se encuentra?*

Yo creo que he tenido una fase preliminar que ha sido establecer las líneas de negocio y asentarlas, porque desde el papel hasta el día de hoy han cambiado muchas cosas. Que quizás ahora está terminando un poco y que estoy viendo el futuro y lo que quiero construir hacia el futuro. Es decir, modificar un poco las líneas de negocio, es posible que entre otra persona como asociada. Después he tenido una fase de estabilidad que quizás ahora está terminando un poco. Ahora mismo, como en expansión o modificación. Hemos testado que esto puede funcionar y falta determinadas cosas para que sea rentable.

5. *¿Ha tenido ayudas públicas? ¿De organismos privados? ¿Cuáles? Puede explicar un poco.*

No la única ayuda pública que no sé si se puede considerar ayuda pública ha sido la redución de autónomos los 18 primeros meses, después del alta. Y me quedan solo tres o cuatro meses.

No es por tener menos de 35 años, mujer y nueva alta.

De organismos privados no la he buscado.

6. *¿Cómo vive la conciliación familiar? ¿Cómo considera que es ahora? ¿Cómo lo valoraría?*

Pues difícil. Llevo horario de tienda. Que es de lunes a viernes de 8 a 2 y de 5 a 8 y los sábado de 10 a 2 p.m. Entonces, eh pues lo cubro yo el horario, muy difícil y luego a parte del trabajo de tienda, tengo que ir a visitar clientes a entregar pedidos y a recoger muebles pequeños que los recojo yo, entonces esa jornada se puede extender mucho.

7. *¿Qué apoyos tienes usted como emprendedor? Económicos, sociales, de otro tipo.*

Por ejemplo, apoyo económico de mi familia y luego pues apoyo de en caso del trabajo, si tengo mucho trabajo me echan una mano, mi madre como le encanta esto pues me ayuda. O sea que al final son apoyos familiares sobre todo.

8. *¿Tiene usted referentes nacionales? ¿internacionales? ¿Por qué se caracterizan?*

Si veo algunos negocios parecidos al mío y que me llaman la atención pero contados, dos o tres. Los negocios están un par en España y otro por fuera. Unos son Finlandeses y otros en EEUU, en España hay una chica en Madrid y otros en Valencia. Son negocios artesanos.

9. *¿Cuáles son los valores en los que están sustentado su proyecto? Explíquelos por favor.*

Calidad, hay trabajaos que subcontratamos y lo que hago yo soy muy perfeccionista y cuidarlos al detalle. Luego la atención al cliente porque a mí me gusta mucho pues escuchar al cliente, asesorarle, que al final quede contento y se quede una experiencia de compra lo más positiva y luego el diseño y la personalización. Al final los productos que se llevan los pueden personalizar a su gusto.

10. *¿Cómo es su calidad de vida? ¿Cómo le gustaría que fuera? ¿Lo ve viable? ¿Qué necesitaría?*

Ahora tengo poco tiempo para mí. Me gustaría tener más tiempo para hobbies, cuidarme en definitiva. Eso es lo fundamental, lo demás es accesorio. No necesitara mucho más. Al final soporte económico, que tuviera una rentabilidad económica que me pudiera dar para vivir. Tampoco quiero hacerme rica pero por lo menos mantenerme.

11. *¿Se sigue viendo como emprendedor en cinco años? ¿En diez años? ¿Meta emprendedor?*

No. Quiero cambiar muchas cosas del plan de negocio que es en lo que estamos ahora mismo. Pues me veo haciendo más trabajo de diseño y más trabajo de atención de cliente y menos

de trabajo de taller y poder contratar a alguien que sea de confianza y dedicarme más al diseño, a los proveedores. Cambiar un poco de rol. Aunque sí me gusta el trabajo manual pero para que esto crezca tengo que construir esto. Si me veo en el negocio, de otra manera. Si la verdad es me gusta mucho lo que hago y haciéndolo, y que sea rentable y trabajar menos horas.

12. *¿Qué profesionales le han ayudado a mejorar su negocio?*

Yo tengo un referente que es Gema Gomez, de Slow Fashion que me inspira y me aporta mucho. Y luego a parte como profesionales, no sabría muy bien. Mi madre, luego también estoy en contacto con una ong que es Diseño para el Desarrollo y bueno con ellas también sí que me inspiran mucho a la hora de diseñar, luego he hecho unos trabajos con una de las diseñadoras y hemos intentado sacar estos trabajos a la luz y darle una vuelta y si podemos rentabilizarlo también.

Rentabilidad. No está relacionado con la comercialización y la distribución. Yo lo veo más como adaptar el nivel de trabajo y las horas de trabajo al beneficio económico. Puede ser que eso se consiga a través de unos nuevos canales de distribución o no.

13. *¿Cuáles son según usted las claves del éxito de su proyecto? ¿Viabilidad?*

Pues quizás la demanda. Lo que manda. Si por parte del cliente hay una buena aceptación del producto, significa que ha gustado y que hay un futuro digamos para este modelo de negocio. Es un negocio muy artesanal. Un producto que se sientan orgullosos de haberlo adquirido, es como más exclusivo.

14. *¿Qué le ha servido de su trayectoria anterior para desarrollar su proyecto?*

Muchas cosas. La visión comercial y también pues no sé. El saberte manejar, el trabajo con el público, los clientes, el manejo de los programas informáticos, las redes sociales, no tanto como debería las redes sociales. Fotoshop, Excele, manejo de hojas de cálculo.

15. *¿Qué necesitaría que no tiene en este momento?*

Necesitaría un apoyo de mano de obra digamos. Y reducir unos costes fijos que hay que reducir. Quizás ya como pegando muy idílicamente, unas cadenas de distribución más concienciados con la calidad y sostenibilidad. Tengo la sensación de que los proveedores y colaboradores con los que subcontratamos determinados trabajos pues están muy mal acostumbrados a hacer las cosas rápidos y baratas y sin muchas calidades. Y me cuesta buscar los colaboradores buenos.

16. *¿Cómo ve la situación en España? Europa?*

Yo creo que ahora mismo a los emprendedores se les está empezando a valorar. Antes era una figura que nadie se planteaba ser emprendedor, quizás ahora se está empezando a plantear. Quizá yo lo noto por los clientes, son personas que tienen muy interiorizado apoyar a los nuevos emprendedores, al nuevo comercio, en lugar de comprar en grandes empresas, a lo mejor determinados productos prefieren comprarlo aquí. Lo que veo es que hay bastantes trabas para emprender, porque todo es a nivel de impuestos. La tasa de autónomos es abusiva, no hay un clima favorable.

17. *¿Qué emociones transita para sacar adelante su proyecto? Más info a este nivel.*

Es un poco “montaña rusa”. Sobre todo en este trabajo, que el resultado de tu trabajo lo ves rápidamente, entonces eso, tanto para bien como para mal, con lo cual hay que estar muy centrado y bueno emocionalmente eso, lo que te digo muchos altibajos. Con el tiempo vas acostumbrados a capear los temporales de cada día.

18. *¿Qué competencias hay que tener?*

Hay que ser muy proactivo a nivel personal y luego a nivel de formación quizás, sino se tiene, se puede asesorar. Tienes que saber muy bien, hacer los números para que al final salgan las cosas. Las ganas, por no desesperarse. Tener siempre un colchón, buscar e intentar poner todos los medios, para saber si va a ser rentable o no. Nunca se tiene esa seguridad al final.

Pues, me sostiene para seguir. Que me gusta, ahora no me veo trabajando en una oficina, ocho horas diarias haciendo algo, no sé, digamos, no sé si tiene que ser mecánico, menos dirigido. Lo primero es que me gusta y quiero luchar por seguir haciéndolo y poder vivir de esto.

Muchas gracias

Entrevista semi-estructurada / Código: EP05

En primer lugar agradecerle el formar parte de esta investigación para la tesis doctoral sobre “Autónomos y emprendedores, nuevos paradigmas y dilemas”. Esta entrevista consta de 15 preguntas abiertas y tiene prevista una duración de 30 minutos. La información que se recoja es absolutamente confidencial y la investigadora se compromete a facilitar los resultados preliminares de la tesis en cuestión. Muchas gracias por su disponibilidad.

1. ¿Cómo se define usted, autónoma, emprendedora? ¿Por qué? ¿Cuáles son las diferencias para usted?

Yo me defino como emprendedora individual, es decir autónoma, pero no como autónoma el modelo anterior, que tenías un talento, diseñador y buscabas proyectos y clientes y la gente se ponía en contacto contigo. Ahora lo de ser autónomo es distintos. Tienes que ser más emprendedor, entonces no me veo como el modelo antiguo.

2. ¿Qué tiene esa emprendedora que no tenía esa antigua autónoma?

Yo empecé como emprendedora, ese modelo pues nos valía para hacer tres o cuatro años cuando las situación financiera estaba mejor y había mucho dinero en el mercado pero creo que desde 2008 eh, ya cualquier profesional autónomo o por cuenta ajena tiene que tener un perfil emprendedor, mejorar su marca personal, red de contacto, hacerte más atractivo.

3. Resuma su trayectoria profesional.

Yo, bueno, más o menos mi perfil es de 10 años de trabajo. Bueno, estudié Publicidad y luego hice un Master MBA en Marketing y hace un par de años hice un posgrado en Mobile marketing. Los dos primeros en Brasil y el último en España. Llevo 10 años trabajando en Marketing, primer en publicidad y agencias, luego me fui a marketing, luego en publicidad y marketing y he estado en varias empresas, hasta que hace un año y medio más o menos me di de alta como autónoma.

4. ¿Por qué se decidió a trabajar por su cuenta? ¿Por qué emprendió este proyecto.

Vale, muchas cosas. Una de ellas, que identifique es que quería trabajar con distintos proyectos, conectar personas, conectar proyectos, ideas, iniciativas y trabajando en una única empresa me sería muy difícil, al final hay muchas horas trabajando y al final sentía que me limitaba. Otro motivo, la crisis, había pocas oportunidades y las que había las empresas te piden de todo, un perfil muy muy alto, casi imposible de lograr, y también creo que al final, aunque yo sea española en el papel, creo que al ser extranjera por vivir en España y llevar poco tiempo, se iba a una selección de trabajo, estaría con españoles y al final ellos tienen más posibilidad de que los elijan que a mí. Veía una situación de crisis, de mucha gente buscando los mismos puestos, intentando los mismo puesto y lo que te decía y mis ganas de conectar proyectos e ideas.

5. Si usted tuviera que definir fases dentro de su proyecto, ¿en qué fase se encuentra?

Empecé en Octubre de 2013 y llevo casi un año y medio. En qué fase? No sé cómo lo puedo describir. Lo que te diría es que aunque haya leído un montón y yo trabaje con, pero no te he comentado antes pero llevo más o menos un año o dos años, eh, intentando trabajar más y enfocar mi trabajo en el emprendimiento y nuevos negocios, en marketing en nuevos negocios, y aunque es un tema que he estudiado mucho, vivir es distinto y entonces veo que he aprendido muchísimo en este tiempo. No es fácil lo de buscar clientes, lo de buscar oportunidades, lo que sí veo e intento hacer es no limitarme geográficamente. Es decir, los clientes están cualquier sitio no solamente en España. Por ejemplo, he solicitado y ya lo tengo, es como el DNI de la Unión Europea, es decir, me da igual, puedo tener clientes de la Unión Europea, donde estén los clientes me da igual. No sé en qué fase estoy, he aprendido muchísimo e intento ahora pues equilibrar lo que es buscar los clientes y que ellos me encuentren. Y para eso he trabajado mucho en internet, con mi página web, con internet, intento dedicar más tiempo a este tema, mucho en internet porque cuando consiga tener una audiencia interesante, un volumen interesante de audiencia la gente me va a contratar, ellos me van a encontrar, ellos lo harán y no tendré que buscar tanto los clientes.

6. ¿Ha tenido ayudas públicas? ¿De organismos privados? ¿Cuáles? Puede explicar un poco.

Pues no lo he buscado. Al final para el trabajo que hago yo como autónoma no hago una inversión muy alta, vale? Entonces, la inversión que tengo que hacer es baja y no he necesitado apoyo ni privado ni público, eh, si tuviera que buscarlo, uf, complicado. Lo veo un poco complicado. Si es privado lo veo complicado lo de buscar socios porque al final tienes un compromiso muy grande con socios a largo plazo y a lo público que yo separa que no hay mucho apoyo, sí que veo que la comunidad de Madrid de vez en cuando lanza alguna apoyo o subvención. Actualmente hay una por si contratas unas personas en paro, luego te ayudan pero ninguna subvención encajaba con lo que buscaba.

7. ¿Cómo vive la conciliación familiar? ¿Cómo considera que es ahora? ¿Cómo lo valoraría?

Una cosa que hago es poner algunos límites, límites duros. Eso no se puede. Ejemplo los domingo, no trabajo, no pongo mail y aunque quiero hacer me controlo. Un límite que no se cambia. Los demás días, trabajo muchísimas horas. Presto atención para ver si voy a pasar del límite del cansancio y agotamiento. Eh intento no llegar al límite que a los emprendedores les pasa y tiene que ve con “quemarse”, vas vas vas y al final te quemas y si llegas una vez a esa situación. Lo que hay que hacer es prestar atención, estar con mi chico, hacer cosas de ocio, trabajar.

8. ¿Qué apoyos tienes usted como emprendedor? Económicos, sociales, de otro tipo.

Eso es importante, todos los emprendedores lo dicen y el apoyo de la familia es fundamental. Cuando eres autónomo o emprenes tu rutina cambia completamente, además en mi caso a mí me encanta trabajar, no tengo mucho límite de horario, me pongo a trabajar y ya no paro. Estoy trabajando hasta las 10 de la noche todos los días si me dejan. Para mí es un esfuerzo dejar de trabajar, y es más difícil, porque cuando vas a la oficina y sales, ah vale, y he dejado de trabajar, ahora dejo trabajo y me voy a casa. Si tu marido o mujer, no lo comprende, no te apoya, tus hijos o tus padres, es bastante complicado.

9. ¿Tienes usted referentes nacionales? ¿internacionales? ¿Por qué se caracterizan?

A ver. Te voy diciendo nombres. En España por ejemplo, Victor Martíns, chico de Barcelona, Laura Rivas una chica de España, quien más. Ah, hay un chico que me encanta, Frank, que es francés y llevaba mucho tiempo en España y que tiene una página web de lifestyle al cuadrado. Luego en Brasil, hay un chico que se llama Erico Rocha y Conrado Adolfo. Para mí son como referencias. Porque tienen un modelo de negocio similar al mío actualmente, no sé cómo va a estar mi modelo de negocio dentro de un par de años pero actualmente es muy similar y ellos están enfocados en su propia marca personal, nombre y trabajan en áreas muy relacionadas con emprendimiento, marketing on line, modelos de negocio, negocio on line.

10. ¿Cuáles son los valores en los que están sustentado su proyecto? Explíquelos por favor. ¿Cómo es tu modelo de negocio?

Mi trabajo está muy relacionado con mi persona, les pasa a estos chicos. O sea no es tanto un negocio como empresa sino más bien algo más personas, entonces como valores principales, entender muy bien que es lo que necesita mi cliente, a ver cómo le puedo ayudar, no es simplemente intentar vender algo sino estar seguro de que le voy a aportar algo que le va a servir para lograr sus resultados, eh y entonces ahí te comprometes mucho más, no estas detrás de una marca de empresa, estas ahí hablando y negociando con los clientes, intento pasar mucha, entender lo que necesitan, ofrecer lo que les va ayuda, empezar un trabajo y seguir con otros y crear relación de confianza.

11. ¿Se sigue viendo como emprendedor en cinco años? ¿En diez años?

Si. Creo que sí. Yo, al final aunque sea muy difícil me gusta. A ver si es por un tema financiero y tengo que volver al mercado de trabajo convencional lo hago, vuelvo por una situación financiera. Pero sino yo seguiría como autónoma o abriría una empresa, porque yo creo que ahora mismo no me veo, o sea, no me veo en el mercado profesional convencional sabes? Intentando adaptarme a procedimientos que no me parecen los mejores, con una calidad de atención al cliente que no me parece bien. Los valores de las empresas no encajan con mis valores y como autónoma yo puedo aplicar mis propios valores.

Pues la preocupación con los clientes no encaja para las empresas no es prioritario la preocupación con los clientes, es prioritario el resultado pero no lo que le viene mejor al cliente. Es una falta de unión y de equilibrio en el equipo, los que están en los puestos de jefes, estos no incentivan que es la unión del equipo, que el equipo esté bien que esté equilibrado. Sí, un poco eso. Que se valore el trabajo de los demás, eso es muy interesante, yo creo que las empresas no valoran el trabajo de la manera que tiene que ser, no respetan tu vida privada y te ven como si solo fueras un profesional y no una persona en conjunto.

12. ¿Qué profesionales le han ayudado a mejorar su negocio?

Un coach que contrate cuando decidí darme de alta como autónoma y me ayudó muchísimo a entender lo que quería. Eh, mi marido muchísimo porque como su trabajo está relacionado con el mío, me ayuda muchísimo. Los clientes también, con los clientes aprendo un montón, con cada cliente y proyecto. Muchísimo.

13. ¿Otros...?

Me lo pienso... no es una persona que conozcas, un amigo mío que hicimos una alianza, así conseguimos proyectos interesantes...

14. ¿Cuáles son según usted las claves del éxito de su proyecto?

Las claves. Vale. Pues yo te diría. Poner en práctica los valores en los que creo, a ver, trabajar de la manera que a mí me gusta, que en las empresas no podría hacerlo. Tener una agenda flexible, creo que trabajo más que antes pero tengo una agenda flexible, que ahora puedo estar contigo tomando este café, la semana pasada vino parte de mi familia a España, me adapto. La vida es mucho más interesante. Trabajo por la noche pero luego por el día puedo estar tomando un café, estar con alguien. Me motiva a seguir. Y trabajo en internet. Hoy en día cualquiera que emprenda tiene que estar en internet y trabajar para ampliar su red de contactos.

15. ¿Qué le ha servido de su trayectoria anterior para desarrollar su proyecto?

Mi trayectoria como trabajadora por cuenta ajena? Vale, bueno, he aprendido muchísimo, un montón, conocía mucha gente, tuve muchos proyectos, trabajé en distintos sectores, o sea, me ha ayudado muchísimo.

16. ¿Qué necesitaría que no tiene en este momento?

Más estabilidad financiera. Tú tienes que pagar todos los meses, la tasa de autónomo, gestoría y hay meses que no tienes clientes ni proyectos. Más estabilidad financiera. Ahí formación. La formación es cara y si pudiera tener más apoyo del gobierno o de empresas, para pagar mi formación me vendría muy bien. Buscaría formación en marketing on line, también en programación básica.

17. ¿Cómo ve la situación en España? ¿Europa?

Yo lo veo complicado. Todos sabemos que hay una crisis, no es una crisis solo en España, es mundial aunque en España está peor. Eh, entonces hay menos pasta para invertir, hay más profesionales buscando oportunidades, lo que hace que la hora no sean tan bien pagados. Esta situación no es buena. Por eso hay que buscar diferenciarse, ser más atractivo en el mercado, red de contacto. Lo que intento es no limitar mi actuación. Hablando de fronteras, donde estén los clientes ahí estoy.

18. ¿Qué emociones transita para sacar adelante su proyecto? Más info a este nivel.

Vale. Si hablo de emociones positivas que fue muy interesante. Yo hable con una clienta y le pasé un presupuesto, le estoy haciendo una página web, y es una chica que está empezando yo intento adaptarme con límites. Me contestó que le parecía muy barato que quería pagar más, que le parecía justo y que me pagaría más. Eso me parece muy interesante. Es un emprendedor que entiende que un emprendedor es una persona que está trabajando, oye, y que trabaja muchas horas y que tiene que estar bien pagado y jolín merece la pena y tener la suerte de encontrar con gente tan guay.

Una sensación de buscar y a veces no llega, querer un nuevo proyecto este mes para tener ingresos y buscas intentas y no te sale nada y eso es muy frustrante. Tener la sensación de trabajar mucho, y que no sea compatible con los ingresos. Mi caso, me preocupa mucho la calidad de los proyectos, que tu trabajo sea rentable y de calidad y es un reto y eso me agobia.

19. *¿Estás viendo recursos para gestionar eso?*

Bueno, estoy investigando metodologías de gestión de tiempo, para controlarlo mejor, ir viviéndolo, cuantos más proyectos hago mejor los gestiono y cuanto más aprendo de un proyecto más rápido lo vuelvo a hacer en otro.

20. *¿Cómo gestionas la incertidumbre?*

Vale Yo diría, una cosa es trabajar. Cuando más incertidumbre hay más trabajo. No puedo estar... a veces estoy triste, lloro y estoy preocupada tengo muchas ansiedad e intentó ponerme a trabajar, mejorar mi páginas web, seguir en contacto con las personas, y me gusta leer artículos de otros emprendedores, conocer sus historias, saber que ellos han pasado situaciones similares a las mías. Seguir aprendiendo.

Muchas gracias

Entrevista semi-estructurada / Código: EP06

En primer lugar agradecerle el formar parte de esta investigación para la tesis doctoral sobre “Autónomos y emprendedores, nuevos paradigmas y dilemas”. Esta entrevista consta de 15 preguntas abiertas y tiene prevista una duración de 30 minutos. La información que se recoja es absolutamente confidencial y la investigadora se compromete a facilitar los resultados preliminares de la tesis en cuestión. Muchas gracias por su disponibilidad.

1. ¿Cómo se define usted, autónoma, emprendedora? ¿Por qué? ¿Cuáles son las diferencias para usted?

Yo me defino más como directivo, como gestor. Sí que me gusta emprender, pero no, me veo como especie de gestor. Sí que es verdad que tengo características de emprendedor, muy de ver el futuro, muy visión, muy visión a medio largo plazo, sí que veo lo que el mercado puede demandar, sí que me gusta hacer las cosas grandes y hacerlas crecer pero en el día a día soy un gestor, son más un gestor.

2. Resuma su trayectoria profesional.

Soy Economista y termino la carrera en la Universidad de Comillas, en el 95, a partir de ahí me pongo a trabajar en el banco de Santander Investment en el mercado de capitales, allí estoy un año, no me gusta nada y me voy a consultoría. En consultoría comienzo mi carrera en Hays Group que es una multinacional de RRHH y organización y ahí desarrollo el oficio de consultor durante 10 años aproximadamente. Terminó mi carrera ahí siendo director de una unidad de negocio y paso a la dirección general de una compañía que se llama Vialogos, una consultoría estratégica. En los cuatro años cambiamos Vialogos y desarrollamos la marca DBM en España, eso fue en el 2008, y desde el 2009 en Lukkap como consejero delegado de la compañía. Lukkap está presente en multitud de países.

3. ¿Si usted tuviera que definir fases dentro de su proyecto, ¿en qué fase se encuentra?

Pues mira yo creo que hemos pasado una fase de introducción y estamos un momento de crecer. Creo que en la vida de una compañía hay cuatro fases que es introducción, crecimiento, madurez y el declive, yo creo que estamos en esa segunda fase que es la de crecimiento que requiere unas capacidades distintas que la fase de introducción y que quizás y en ese momento de cambio organizativo también estoy yo en ese momento de cambio de capacidades. Yo creo que tengo muy buenas capacidades para introducirme en un mercado, hacer de algo pequeño grande, controlo muy bien organizaciones pequeñas porque tengo gran capacidad multidisciplinar, de distintas funciones y ahora cada vez veo que como que la compañía se me escapa desde el punto de vista que tiene vida propia y que entonces mi rol tiene que ser un poquito diferente y entonces estamos en el cambio.

4. ¿Qué le movió a dar este paso?

Bueno, yo creo que no lo dirigí yo conscientemente sino fue un poco fruto de casualidades. De repente sale una oportunidad, una marca americana como DBM abandona España pero no deja la cartera de clientes, se le puede dar un remeining a la compañía y es una compañía que va muy bien con ilusión y un equipo bueno y con esa situación por qué no, no?.. La razón fue esa, por casualidad. Podemos continuar con esto y no necesitamos.

5. ¿Cómo vive la conciliación familiar? ¿Cómo considera que es ahora? ¿Cómo lo valoraría?

Yo el concepto de conciliación no es que no crea en el pero soy muy escéptico en el mismo concepto, tal y como lo concibe la literatura española, la literatura actual española. No es un tema que me preocupe mucho. Es decir, que yo lo que tengo claro es que mis “drives” personales y mi felicidad personal está muy alineada en el equilibrio máximo vale? Que me apasiona muchísimo mi trabajo y me apasiona muchísimo o más que me apasiona me genera un gran peso de responsabilidad el tema familiar pero es un peso de responsabilidad. Es decir, yo tengo la obligación de que trabajo para que mis hijos tengan la mejor de las educaciones, la mejor educación posible. Y eso a veces implica tiempo, a veces calidad del tiempo, a veces solamente seguimiento, bueno diferentes cosas y yo lo mezclo un poco. Yo no separo mi vida personal y mi vida laboral. Para mí es todo junto, es decir, yo puedo estar viendo un partido de mi hijo Rafa y a la vez estoy pensando que tengo que estar hablando con el proveedor de sistemas, etc. En mi cabeza todo bulle y fluye en la misma ecuación y no tengo un problema de conciliación porque entiendo que lo que se prioriza y lo que es importante en cada momento y entiendo lo que mis hijos se tienen que sacrificar desde el punto de vista de tiempo en pos del crecimiento de todos.

6. ¿Tienes usted referentes nacionales? ¿internacionales? ¿Por qué se caracterizan?

Pues mira yo eso siempre lo he echado en falta. Yo siempre creo que me da un poco pena decirlo. Me he sentido que no he tenido ni jefes ni mucho referente en mi vida, vale? Esa ha sido mi sensación. Por supuesto que en primera época tuve tres jefes, tuve un gran referente al principio, una socia de una compañía consultora que era técnicamente solidísima y aprendí muchísimo del oficio de consultoría, el ser muy riguroso metodológicamente pero esa parte terminó relativamente temprano, estuve tres o cuatro años y a partir de ahí no he visto ningún referente he sido bastante autodidácta. Y de echo ahora en algún momento he pensado contratar un coach pero hablándolo con la gente me dice no pero un mentor, pero bueno, entonces, lo he intentado algunas veces pero me he dado cuenta de que no tengo esa referencia ni nacional ni internacional, ni la he tenido, ya dudo hasta si la quiero...

7. ¿Qué es el oficio?

Para mí un oficio es un conocimiento sólido en algo. Entonces, el carpintero de la carpintería y el ebanista de ebanistería y el consultor tiene que tener un oficio de algo, tiene que ser en algo que sea muy muy bueno. En mi caso el oficio viene mucho más por la capacidad de desarrollo de las personas, la parte soft de recursos humanos, eso es en lo que realmente he basado mi crecimiento técnico y profesional. Otra cosa es que ya abandone esa técnica para ser gestor pero creo que es muy importante que el emprendedor que el directivo tenga ese oficio para saber dirigir a las personas. Creo mucho en directivos que tengan esa capacidad de conocer muy bien la fábrica. Y esta la conoces cuando has sido aprendiz.

8. ¿Cuáles son los valores en los que están sustentado su proyecto? Explíquelos por favor. ¿Cómo es tu modelo de negocio?

Los valores están alineados absolutamente, es decir, si yo tuviera que decir valores en mi familia, coincidirían en un 80%. La vida es pasión y Lukkap es así, pura pasión e ilusión por hacer cosas, y la vida es transcendencia, es el segundo valor de Lukkap, hemos venido aquí para dejar un mundo mejor y todo lo que no trascienda y en mi vida lo que trasciende son mis hijos y mi mujer, y el día a día, es mi día a día, absolutamente.

9. ¿Cómo es su calidad de vida? ¿Cómo le gustaría que fuera? ¿Lo ve viable? ¿Qué necesitaría?

Yo creo que calidad de vida en el fondo es disfrutar de la vida. Para mí calidad de vida no es salir a las cinco es poder seguir disfrutando a las seis a las siete trabajando, para mí calidad de vida hacer un sábado lo que me apetece, y si me apetece hacer una propuesta, un enfoque o una reunión pues bueno, no veo que merme mi calidad de vida. Al contrario yo tengo una calidad de vida alienada lo que me gusta y eso ya es mucho.

10. ¿Qué profesionales le han ayudado a mejorar su negocio?

Bueno yo creo que en distintas etapas distintos profesionales. Yo creo que al principio, eh tanto Ignacio como Alberto han sido pilares fundamentales del crecimiento de esta casa. Una especie de capacidad de poner en orden e industrializar mis conceptos creativos ¿vale?. Es decir que una parte importante del crecimiento del Lukkap se debe a que ha habido alguien al lado mío que ha sabido ordenar, estructurar, metodologizar y hacer fabricación de los productos y servicios que dábamos con un altísimo nivel de calidad, vale? Este es un apoyo... el del orden y la industrialización y el segundo gran apoyo yo creo que es tener magníficos directores de fábrica. Es decir, que una vez que has cazado el mercado, eso fluya de forma muy buena. Y ahora en esta segunda etapa, las personas que más me tienen que apoyar, son especializamos técnicos en cosas muy complejas, patentes y marcas, protección de datos, desde abogados, economistas más fiscalistas, gente que controla muy bien determinados aspectos técnicos que yo tengo una noción mu general pero que ahora necesitamos tener en orden.

11. ¿Cómo ve la situación en España? Europa?

Yo veo que realmente lo veo flojo. Veo que la cultura de española carece de dos cosas para fortalecer esto. De lo primero que carece es de una especie de sistema gubernamental que apoye el emprendurismo. La propia administración no apoya o fomenta el emprendurismo. En segundo lugar, las ayudas son complejas muy burocráticas para cualquier emprendedor. Y en segundo lugar, veo una cultura retraída, la economía de bienestar de España hace que protejamos mucho el riesgo y es el riesgo a nivel personal tampoco lo desarrollamos. Los chavales en la escuela no quieren, no ven. Tú emprender es algo raro, yo doy clases en ADE.. y si tu emprendes eres el raro.. de los 100 que tenemos anualmente pues siempre sale tres o cuatro, son los raros, frikis. Ideas creativas... son los que más empleo pueden generar en el corto plazo.

12. ¿Cómo te ves en cinco años?

(Ja, ja, ja). Me veo con un Lukkap mucho más fuerte, asentado en el mercado, con un nombre más asentado todavía, con un volumen de facturación que multiplique por tres o cuatro el valor de la compañía, eh, y un gran pequeño grupo empresarial. Lo veo en el futuro.

13. ¿Cómo gestionas la incertidumbre?

Bueno yo creo que incertidumbre siempre hay, yo creo, ósea emocionalmente y yo siempre que siento y es una constante es eh, que las cosas no van tan rápido como yo quiero, yo quiero esto ya, y porque no va tan rápido, esa es una especie que necesito más velocidad.. y el riesgo.. cuando mayor es la compañía más riesgos hay por todos sitios y siempre están preocupado y ocupado.. eso yo me imagino que a determinada edad puede generar un cansancio vale? Estar preparado y sí que quiero decir, oye, yo voy a aguantar hasta... Y dejar paso a las generaciones siguientes debe hacerse cargo de la compañía y tener mil hobbies para dedicarme activamente.

14. ¿Qué competencias hay que tener? Recursos para el riesgos.. incertidumbre..

Pues, me veo, o como que todavía tengo cierto motivo de logro excesivamente alto y que me limita para poder delegar en este momento que lo necesito. Delegar es importante.

Hay dos herramientas uno es el positivismo interior, soy un tío muy positivo, veo el agua medio llena, y eso me ayuda muchísimo a aguantar cualquier incertidumbre. Eh, la segunda cosa que pongo es el compartir, yo no soy un emprendedor eh, solitario. Yo necesito mucho el equipo, muchas veces me apoyo en el equipo, la visión externa, para tranquilizar mis miedos, compartir mis riesgos, etc etc.

Muchas gracias.

Entrevista semi-estructurada / Código: EP07

En primer lugar agradecerle el formar parte de esta investigación para la tesis doctoral sobre “Autónomos y emprendedores, nuevos paradigmas y dilemas”. Esta entrevista consta de 15 preguntas abiertas y tiene prevista una duración de 30 minutos. La información que se recoja es absolutamente confidencial y la investigadora se compromete a facilitar los resultados preliminares de la tesis en cuestión. Muchas gracias por su disponibilidad.

1. *¿Cómo se define usted, autónoma, emprendedora? ¿Por qué? ¿Cuáles son las diferencias para usted?*

Como empresaria, me suena mejor. Porque es una evolución. Uno inicia como un emprendedor y se desarrolla como un empresario. Podría ser emprendedor si vas sumando nuevas compañías. Tú eres emprendedor al principio, y luego te desarrollas.

2. *Resuma su trayectoria profesional.*

Eh, soy economista. Empecé a trabajar a los 19 años como becaria en la Agencia de desarrollo regional y dando clases Universidad. Eso fue en Argentina. Cuando terminé mi carrera en el 2002, seguí dando clases en tres cátedras diferentes, y me quedé como asistente de dirección general en la agencia de desarrollo. A partir de ahí decido venir a España desde el año 2004, hago mi Master en el Executive Management en el Instituto Empresa y al mismo tiempo empiezo a desarrollar mi formación en organismos internacionales, empezando ONU, Banco Mundial y un poco CEPAL. Al salir de IE gano una beca en Harvard para un periodo corto de tres meses para análisis económico y jurídico de países y ahí decido tomar una decisión, en el 2006. Ahí tengo que tomar una decisión de si orientarme a la consultoría de grandes compañías o decidir hacer mi camino y mantuve esa dualidad durante un periodo, donde participaba en procesos de selección, trabajaba como colaborador satélite para Deloitte, Carles and Jung, y ahí decidí que prefería abocarme a mi propia compañía. Creo que con otro objetivo que era estar lo más cercana a Nacho que es mi hijo para poder acompañarlo en su proceso de crecimiento. Efectiva crece en 2008.

3. *Si usted tuviera que definir fases dentro de su proyecto, ¿en qué fase se encuentra?*

Eh, hubo, si algo aprendí es que uno no tiene la capacidad de proyectar lo que va a ocurrir. Mi compañía giró varias veces, en función de las oportunidades que iban surgiendo. Arranqué, las escuelas de negocios te enseñan a hacer tus business plan, segmentación de mercado, todo eso que hice y que nos enseñan en la realidad es muy distante, y hay que ir moviéndose con mucha rapidez en función de las oportunidades. Yo creo que en este momento mi compañía está en un proceso de crecimiento y en un punto de inflexión de reinventarse de nuevo. Los periodos son de dos años, cada dos años hay que reorientar y reinventarse. Haciendo al final uno va haciendo lo mismo pero lo canalizas al mercado de una manera diferente.

4. *¿Qué le movió a dar este paso?*

Primero no veía que el ambiente corporativo iba a poder simultanear estar cerca de Nacho que para mí era fundamental. Nacho ahora en esta época tenía seis o siete años, habíamos cambiado de país, eh, consideraba que tenía que apoyarlo a ese crecimiento y dejarlo solo por estar en un ambiente corporativo no me rehabilitaba y decidí crear mi propia compañía. Que es una SL. Efectia tiene cuatro líneas de negocio, que son las oportunidades que han surgido desde el crecimiento y evolución de Efectia. Eh, por un lado están las línea de negocio de innovación, de evaluación de políticas públicas y proyectos especializada en impact evaluation y por otro lado un segmento orientado a la consultoría de desarrollo de capacidades de comunicación estratégica y Desing Thinking.

5. *¿Ha tenido ayudas públicas? ¿De organismos privados? ¿Cuáles? Puede explicar un poco.*

Al inicio, al crear la compañía y siendo latinoamericana, residente legal y menos de 35 años, tuve un apoyo en pagar un % menor de mi seguridad social que duró tres años. Pero no voy a buscar, no estoy habituada a buscar ayudas. En algún momento pensé en el plan Avanza porque tenía que incorporar un nuevo equipo tecnológico pero al final el trámite burocrático que me implicaba hacer el plan avanza preferí pagarlo con la tarjeta, era más trámite que ayuda.

6. *¿Cómo vive la conciliación familiar? ¿Cómo considera que es ahora? ¿Cómo lo valoraría?*

Primero, tengo la oficina en casa. Eh, que eso me permite, lo tengo separado. No tengo un papel de la oficina sobre la mesa donde se come. Tengo ahí mi espacio, eh para mí lo más importante es estar presente y cercana a Nacho. Pero para preparar la comida de Nacho y comer juntos cuando es posible. Sino puedo porque tengo una carga de trabajo muy amplia, eh, le preparo la comida a toda velocidad y ahí comemos de una manera más informal, eh, lo que he hecho más durante varios años y es que he dedicado gran parte de la noche a seguir trabajando. Sobre todo cuando tenía que gestionar proyectos en Latinoamérica y África al mismo tiempo que eso ya no lo hago más. Era una máquina de estar trabajando 24 horas y 24 horas. Eh, y también he evolucionado, digamos que en esta propia evolución de emprendedora a empresaria, en donde en el último año, he empezado de darme un poco más de prioridad a mí como individuo, en donde me marco los horarios, hago actividad física, que son inamovibles como antes lo era una reunión, yo sé que tres veces a la semana ese horario está orientado a mí. Lo mismo que he invertido en equipamiento, en software, en formación tengo que invertir en mí salud y cuidado. Eso he evolucionado. Ya no me quedo trabajando 12 horas, lo he hecho varias veces y me tomo como prioridad mi actividad física.

7. *¿Qué apoyos tienes usted como emprendedor? Económicos, sociales, de otro tipo.*

No tengo a nadie en plantilla, eso sí lo tuve claro desde el principio. Es una compañía que se mueve por proyectos y tengo colaboradores por tipo de proyecto que se les paga como participantes de ese proyecto, algo que sí aprendí conforme se va cobrando del proyecto, que es una clave de no ahorrarse.

¿Algún apoyo más? Son los colaboradores satélites, que es están en Latinoamérica, tengo colaboradores en Alemania, trabajar on line y con diferencia de horarios realmente dinamiza muchísimo el avance del proyecto.

8. ¿Tienes usted referentes nacionales? ¿internacionales? ¿Por qué se caracterizan?

¿Cómo empresaria? A ver. El modelo italiano es el que más me moviliza. El señor Varila, creo que es Mauricio Varila, tener un perfil más bajo, estar comprometido con tu día a día de la compañía, yo creo que el modelo italiano es el que más me representa. Como economista que muchas veces tengo que crear mis modelos y crear, me inclino en modelos que son personas muy pragmáticas que dicen las cosas de forma muy sencilla. En la parte de comunicación y diseño me voy a la parte más clásica, un diseñador italiano que lo tomo como una guía y que se olvida el nombre, el diseñador del logo de IBM que es un americano que también, lleva la simplicidad y la síntesis. Pero son mis guías, Solow, Nash en la parte de economía, Pnieli en la parte empresarial... y en el diseño, IBM. ¿Mujeres? No... a veces, mi madre fue emprendedora, tuvo una industria con 20 empleados y más, cuando era pequeña mi madre era ídolo pero se va avanzando se va ubicando. No he tenido un modelo femenino, cada vez más veo un modelo femenino demasiado agresivo, es decir, hay una confusión entre ser exitoso y ser agresivo, eh, de ese modelo me quiero alejar lo más posible. Prefiero la autenticidad de tener un perfil bajo, orientado a resultados, eh, no esperar los focos, los fases y aplausos y ser menos show up.

9. ¿Cuáles son los valores en los que están sustentado su proyecto? Explíquelos por favor. ¿Cómo es tu modelo de negocio?

Efectia es como soy yo. Intento los valores más importantes, la simplicidad, hacer foco, y el estricto cumplimiento de los objetivos. Nunca entregué ningún documento fuera de plazo, jamás entregué fuera de plazo, y cumplir es lo más importante eh que tengo. Lo pongo como una diferenciación y el concepto de simplificación. Quiero diferenciarme como la consultoría que le ayuda a simplificar, cuando uno ve propuesta de las grandes consultoras como Deloitte, Everis, dices por Dios, esto es tan complejo que no me ayuda. Entonces mi modelo de consultoría es al revés, señores, le voy a cobrar menos pero lo voy a simplificar el proceso y optimizar el proceso y en muy corto plazo usted tiene un resultado, yo quiero que los clientes tangibilicen rápidamente.

10. ¿Se sigue viendo como emprendedor en cinco años? ¿En diez años?

Creo que Efectia seguiría pero en esa visión camaleónica, en esas cuatro áreas, alguna tendrá más peso, es decir, seguirá creciendo pero en esta visión camaleónica.

11. ¿Qué le ha servid de su trayectoria anterior para desarrollar su proyecto?

Primero, la experiencia previa me dio una serie de herramientas, herramientas digamos de productos que podría vender. Ninguna de las formaciones que recibí me dio digamos las habilidades de gestión que hay que tener para crear tu propia compañía. Leemos en un libro que hay que tener la gestión de riesgo, pero la gestión de riesgo en tu vida y día a día, crear la empresa y desarrollar los productos y servicios, de riesgo es tan grande que hay veces que asusta. La diferencia en ser emprendedor a los veinticinco años, ya no me acurdo cuantos tenía, cuando tenéis que asumir esos riesgos, no hay ningún libro y master que te lo enseñe y hay que tomar decisiones y hay que arriesgarse y eso te hace madurez y te hace pasar de emprendedor y jugar con el businnes plan y Excel para saber el valor actual neto de mi inversión a luego estar en el mercado, desarrollar productos, servicios y mantenerlos en el tiempo.

12. ¿Qué necesitaría que no tiene en este momento?

Perfiles junior. Necesito a veces un consultor junior por tres semanas, con un perfil muy elemental que lo que me ayude es a reducir el volumen, no hay compromiso, eh, tienen un sobrevaloración sobre sus capacidades y el precio de mercado por el trabajo requerido. Y en España es difícil conseguir a alguien que diga, mira, el fin de semana no salgo de copas y me pongo a trabajar en un proyecto que es de tres días, pero estoy haciendo un proyecto de tres días. Eso sí, eh, es algo que me sigue llamando la atención. Es difícil, conseguir alguien part time, que te dé una mano remunerada, bien remunerada pero que te diga, “discúlpame pero tenía programado, tenía planes este fin de semana, se lo estás diciendo a un empleador?, es decir, son es muy difícil conseguir perfiles junior con ganas de trabajar.

13. ¿Cómo ve la situación en España? Europa?

Yo al ser latinoamericana, aunque con nacionalidad española, mi concepto de crisis es diferente al europeo. Yo no he vivido la crisis con la intensidad con la que he crecido y me he desarrollado, a mí me han tocado los corralitos, 18 devaluaciones y cambios de moneda, Por lo tanto, eh, no lo podía percibir porque venía con un concepto diferente. Yo considero que en España se ha tomado la crisis como una buena excusa para no hacer nada, empresas que dicen estamos en crisis, no me jodas tío, mira tu cuenta de resultados, no estás en crisis. Se utilizó como una estrategia y excusa en algunos sectores que no estaban en crisis. En el ámbito académico se utilizó esta crisis para hacer una criba y limpieza de perfiles, como diciendo, estamos en crisis y nos despachamos de algunos y pudo haber una pedida realmente importante en el ámbito académico. Desde el punto de vista de Latinoamerica, un continente de oportunidades pero que le falta mucho madurar como empresarios y gestores, entonces se puede generar grandes oportunidades si Latinoamerica se mueve al ritmo de bachata, muchísimo franeleo y poca acción Si uno tiene la capacidad de gestionar ese ritmo hay oportunidad. Las pocas veces que he estado en Africa, aunque siempre he trabajado con proyectos de ONU, es un mundo totalmente a parte, en donde sigue habiendo oportunidades pero no iría sola como compañía sino con una institución y organismos internacional que ampare. Pero que es otro mundo.

En España, para mí, no sé si lo puedo validar. Sigue siendo una salida ideal para gente que esté muy comprometida, y muy experta. Entendiendo un emprendimiento de valor añadido, no de crear un bar, sino de valor añadido, donde tengas que hacer un diseño de innovación de desarrollo de producto o servicios, sigue siendo una salida válida. Pero los perfiles para que eso se desarrolló en el tiempo tienen que ser personas realmente muy preparadas y con una consistencia en diferentes posición y disciplina en su día a día.

14. ¿Qué emociones transita para sacar adelante su proyecto? Mas info a este nivel.

Sustos brutales, al momento de tomar decisiones claves. Gestión de riesgos, susto. Sobre todo cuando tienes que resolver, problemas de cashflow, tienes que pagar impuestos, esto genera stress, me siento feliz contenta, cuando cambie la imagen de effectia dos veces. La imagen estaba muy bien al principio pero ahora es una imagen más profesional y ahora me gusta y me siento orgullosa de haber hecho crecer y evolucionar efectia que va cambiando de imagen porque va creciendo, no puedo tenerla como la tenía al principio. Es algo muy simbólico. La imagen inicial era como una mariposa, por el efecto mariposa, pequeñas acciones abarcan grandes cosas. Estaba muy bien para el inicio pero hoy yo no creo en ese modelo, el mercado y lo clientes necesitan otro tipo de producto. Effectia se ha convertido en algo más

minimalista, blanco, negro, líneas rectas y eso es para mí ese cambio tan radical porque fue evolucionando. A veces no es como mi hijo pero va creciendo y evolucionando.

15. *¿Cómo gestionas la incertidumbre?*

Cuando, antes situaciones difíciles, de toma de decisiones, las acciones son ponerme afuera de esta situación, plasmarla, dibujarla en paredes, hacer un mapa, identificar puntos críticos y tomar decisiones. Eso es esquemático, que me lo planteo antes situaciones, de qué tengo que hacer los próximos seis meses. Si he tomado decisión arriesgada, que fue no trabajar para un cliente que me daba una gran cantidad de ingresos en donde sí señores hasta aquí llegó. Tomar la decisión me costó, hice mi mapa de situación e ventajas y desventajas, dinero o salud mental y prefiero salud mental.

16. *¿Qué competencias hay que tener? Recursos para el riesgos.. incertidumbre..*

Primero, no tener un modelo de negocio rígido, adaptarse a las oportunidades. Uno a veces se enamora de lo que inventó y se queda ahí. Para mí es al revés, adapta tu cartera de servicios a lo que ocurre en el mercado, se flexible. Otro punto que hay que olvidarse de la perfección, ser práctico antes que perfecto. Lleva el producto al mercado, desarróllalo, adáptalo, pero no esperes, no pierdas el tiempo que requiere la perfección porque los meses pasan y los años pasan y te quedas sin estar presente en el mercado. Desde actitudes, con total honestidad, a un estilo de empresario, más humilde, en el ámbito de la consultoría, se nota mucho yo lo ´se, lo puedo hacer, yo yo yo, creo que es un estilo de gestión de perfil bajo, en este momento o los próximos años va a lograr más diferenciar a los empresarios y para mí tiene que ser persistentes, saber lo que está haciendo, tener paciencia, predisposición.

La formación de los MBAs es terriblemente teórica. Haz simulaciones, toma decisiones, desarrollar capacidad de comunicación, como le dices que le tiene que pagar pero que no tienes dinero. Aun siendo profesora de comunicación lo que te enseñan en una escuela de negocios no tiene nada que ve con la vida real.

17. *¿Calidad vida?*

Eh, me encanta. Me encanta, creo que soy muy afortunada de desarrollar el modelo de vida y el modelo de negocio que he creado, afortunada.

Muchas gracias.

En primer lugar agradecerle el formar parte de esta investigación para la tesis doctoral sobre “Autónomos y emprendedores, nuevos paradigmas y dilemas”. Esta entrevista consta de 15 preguntas abiertas y tiene prevista una duración de 30 minutos. La información que se recoja es absolutamente confidencial y la investigadora se compromete a facilitar los resultados preliminares de la tesis en cuestión. Muchas gracias por su disponibilidad.

1. *¿Cómo se define usted, autónoma, emprendedora? ¿Por qué? ¿Cuáles son las diferencias para usted?*

Autónoma

2. *Resuma su trayectoria profesional.*

Yo estude Psicología. Trabajando durante unos seis años como psicoterapeuta y después de ese periodo empecé a trabajar en Empresa. Empecé a trabajar en Nutreco que es una empresa multinacional que pertenece a Bristish Petroleum en ese momento, y ahí empecé en departamento de selección como técnico y durante 13 años desarrollé mi carrera acabando siendo la directora de recursos humanos en empresa de España y Portugal que tenía 1500 empleados y unas veinte compañías operativas, una empresa industrial y bueno ahí fui técnico de selección y directora de recursos humanos. Eh, después de esta compañía, trabajé en una compañía americana del sector de farmacia, productos farmacológicos y biotecnología que se llama Monsanto, trabajé ocho años, como directora de RRHH del sur de Europa, llevaba España, Portugal, Italia, Grecia y Turquía. Y además, en esta compañía teníamos dos sombreros, una que era la posición de directora de RRHH generalista y era la responsable de talento y desarrollo directivo a nivel europeo. O sea que llevaba planes de desarrollo directivo, alto potencial, planes de coaching interno. Cuando estaba en esta empresa me formé en coaching con el objetivo de apoyar y hacer coaching interno a algunos directivos. En el año 2007 salí de esta empresa producto de un cambio organizativo, Monsanto compró otra empresa a nivel mundial que tenía una organización geográfica distinta de la que tenía Monsanto, se fusionaron e hicieron unas posiciones geográficas diferentes y esto supuso que era el área mediterránea, el equipo directivo que estaba basado en Madrid, pues tenía que trasladar a Lyon en Francia y en vez de ser el área mediterránea era el sur de Europa. Entonces me ofrecieron trasladarme a Lyon pero en ese momento de mi vida personal no encajaba y yo ya tenía en mente, eh, probablemente mi última etapa profesional, trabajar más en el área de desarrollo directivo y desarrollo organizacional y desarrollo de equipo que era lo que yo quería. Pero bueno salí de esta empresa, aunque tenía la idea de trabajar en eso, me puse a buscar trabajo y en los contactos con los headhunters, una empresa de headhunting Noiman International me ofreció incorporarme a la firma como socia y estuve dos años en esta compañía, haciendo búsqueda de directivos, programas de desarrollo, etc. Pero ya desde el lado de consultoría y después de dos años decidí trabajar y hacer eso mismo pero por mi cuenta pero en la firma de headhunting en realidad lo haces tú, es decir, tu buscas el cliente, tu ejecutas, y todo y entonces al final pensé que para hacerlo así y lo hacía por mi cuenta y

en el 2009 decidí trabajar como consultora independiente como free lance y desde el año 2009 pues eso lo que estoy haciendo ahora mismo.

Sí, tengo una empresa que se llama Inside consultores pero es una empresa, un vehículo para facturar, la empresa soy yo y no tengo proyecto de empresa, de momento. Existe una entidad legal, yo soy autónoma y socia mayoritaria y apoderada de la compañía.

No me había imaginado trabajar por mi cuenta, hasta el final final no. Yo he sido una persona de organización, de corporación, de trabajar con otros, en equipo y de hecho, estuve 22 años trabajando en empresa, o sea en principio si trabajé en una gabinete, recién titulada y combinada con otro trabajo pero el gran periodo ha sido en empresa, entonces no, hasta un momento. Cuando salí de ahí y me incorporé a la empresa de Headhunting es cuando pasé del lado de la mesa en la que compras el servicio al lado de la mesa en la que ofreces el servicio no ¿ Y eso fue un cambio importante para mí, y ahí si que fue gestionando.. Yo si quería trabajar en desarrollo directivo y tal pero tanto que yo tuviera la cabeza, fuera a trabajar por mi cuenta, consultora independiente freelacer...

3. ¿Por qué se decidió a trabajar por su cuenta? ¿Por qué emprendió este proyecto?

Bueno me movieron dos cosas. Una que aunque me gusta y me ha gustado mucho mi profesión y me siento muy satisfecha de mi carrera profesional, una posición de RRHH en empresa, a parte de la parte de desarrollo directivo y organizacional, haces otras funciones que no es que me disgusten pero no son mi fuerte, o sea si tú me dices, la parte de negociación, fusión políticas salariales, no es, lo he hecho durante muchos años pero no es lo que está unido a mi talento, no es lo que hago mejor. Me impulsó permitirme el lujo de la última etapa de mi carrera profesional trabajar en lo que realmente se me da muy bien y eso fue lo que me impulsó y tenía un miedo que me moría y yo sabía que eso se me daba bien, la formación, la consultoría, la relación, el desarrollo, todo esto era lo que , cuando era Directora de rrhh de una empresa era la que se me daba mejor pero bueno, te puedo contar que estuve durante los dos años que estuve en la firma de Headhunting pensando en que bueno la forma era trabajar por mi cuenta, no me atrevía, no me atrevía, consultor, tu solo, retribución incierta, etc, me costó muchísimo, estábamos en plena crisis económica, el año 2009 y entonces me daba mucho miedo, de hecho me contraté una coach, hice un proceso de coagning para mí. Ahí sí tenía definido en qué quería trabajar, pero dar el paso a ser autónomo.

4. Si usted tuviera que definir fases dentro de su proyecto, ¿en qué fase se encuentra?

Ahora mismo, pues resumiendo creo que estoy donde debería estar. Sí, a ver, yo creo que se puede ser consultor con 25 años, es un creencia, sin embargo, me parece una evolución natural del profesional, o sea que después de tener un periodo de aprendizaje, porque en las empresas aprendes muchísimo, tanto de las herramientas que te dan como las herramientas que tienes, después de tener un periodo de aprendizaje, de crecimiento, madurez, poder incluso, es una época, que lo que yo siento que hago ahora, dedicarme a lo que se me da muy bien. Es una fuente de satisfacción cada día, puedes ofrecer ese apoyo a los demás porque tienes una cierta seniority porque tú peinas canas, se puede ser consultor con 25 pero es más difícil. Es más fácil ganarte la credibilidad que sí es necesaria para las cosas que yo hago cuando tienes 25 años de experiencia y 56 años como digo yo. Es una evolución natural, una etapa diferente y el culmen de una carrera.

5. ¿Qué necesitarías en tu proyecto?

Ser más especialista, por ejemplo si hablamos de coaching de equipos. Generar una imagen de marca personal y reputación en torno a eso. La tengo en torno a consultor generalista que hace bien las cosas pero no de especialista y también necesitaría decir que no a cosas. Centrarme en algo concreto y aumentar mis conocimientos y skills. Dejar de hacer cosas y desarrollar más habilidades y conocimientos dos cosas concretas, coaching de equipos y dejar de hacer otras. En el coaching de equipos acumular más experiencia internacional.

6. ¿Ha tenido ayudas públicas? ¿De organismos privados? ¿Cuáles? Puede explicar un poco.

No.

7. ¿Cómo vive la conciliación familiar? ¿Cómo considera que es ahora? ¿Cómo lo valoraría?

La parte emocional es buenísima. Yo me levanto llena de energía porque sé que lo que voy a hacer me gusta mucho y los disfruto entonces me ha pasado siempre. Yo me considero una persona muy afortunada y llevo 25 años en empresa y muy afortunada. Pero dentro de las empresas hay momentos sobre todo en los puestos que yo he tenido en RRHH, muy duros, o sea hay momento que tienes que hacer cosas que chocan con tus valores, las asumes pero que son muy difíciles. Y ahora eso no me pasa. No me ocurre pero si estoy en una situación de ese límite no la hago, todo lo que hago me gusta, tiene que ver con lo que hago bien y es una fuente de energía permanente, mi motivación está en el momento más alto de mi vida, sin embargo la conciliación no es nada buena, cuando yo trabajo en una empresa trabajo mucho, tu tiempo está más estructurado y planificado con anticipación. La parte que menos me gusta es que invade mi tiempo personal, si yo no pongo límite estaría permanentemente trabajando, haciendo algo y esto no me permite tener una mejor conciliación vida privada aunque lo parezca puede tener más tiempo personal, yo no he vivido eso y cada vez es peor. Y otra cosa que no me gusta es que la planeación a medio plazo no existe, todo es para mañana y no es porque tú no lo hagas, es que el cliente es así. Me llaman y si tienes libre el día 3, es algo como que es, la planificación no existe, es muy rápido, muy ansioso, eso afecta al a gestión del tiempo, si lo que quieres hacer, pues entonces, es la noche anterior y esa parte no me gusta, lo ideal para mí es tener tiempo personal. En cinco años me veo con más tiempo personal, trabajando menos y haciendo menos cositas. No como ahora qué hago muchas cosas, disfrutando poco tiempo. Momentos de stress y ansiedad fuerte.

Los recursos que podría desarrollar sería decir que no, no al trabajo que me proponen que eso todavía no me lo he permitido sino decir que no a no hacer algo por ejemplo, el año pasado, a principios del año pasado, decidí que no trabajaba los fines de semana, ahora algún fin de semana que ya no tengo más remedio, absolutamente al límite me tengo que poner a hacer algo pero en general sábado y domingo no trabajo ya. No me pongo delante del ordenador a hacer cosas, alguna vez me pongo a hacerlo. Alguna vez me autolimito, ahora te vas al cine pero no he encontrado otro método. A veces me dice di que no a trabajos pero dices que no una vez y otra vez, el cliente la tercera no cuentan contigo. Sé que este trabajo se concentra en determinados meses y esos meses y como no se planifica, entonces puedo aquí, y terminas teniendo mucha presión y bastante ansiedad y cierto estrés, pero lo noto, me descoloca y menos mal que soy relativamente tranquila.

8. ¿Qué apoyos tienes usted como emprendedor? Económicos, sociales, de otro tipo.

¿Para hacer el trabajo? Apoyos tengo una gestoría, el tema de papales, de impuestos, apoyo de servicio. Y cuando necesito apoyo porque lo que voy a hacer para un cliente no lo voy a hacer sola, recurro a mi red de contactos, yo no tengo un apoyo continuado, el año pasado hice una búsqueda de directivo para un cliente y yo subcontraté a una persona que lo hace muy bien la parte de reclutamiento. Que voy a hacer un coaching de equipos, pues, trabajo con la misma metodología de orientación y preparamos una oferta continua, que voy a dar una formación y son dos consultores, pues igual, y algunas veces, puntualmente, muy puntualmente puedo contratar el servicio de alguien para que me presente el informe, para que haga una cosa más de asistencia. Pero es muy difícil, hacer el diseño de la oferta, impartirlo, después hacer la factura, me agobia de toda esa parte de soporte pero no veo como fácilmente puedo hacer, le tendría que contar a alguien todo, no una vez, sino cada vez, entonces, no veo muy fácil, veo fácil trabajar con otros pero fácil tener apoyo para lo que hago, no lo veo fácil o no se me ocurre.

9. ¿Tienes usted referentes nacionales? ¿internacionales? ¿Por qué se caracterizan?

Hombre, mira, es curioso, porque me acuerdo cuando hice mi formación de coaching individual, uno de los ejercicios era, el mandala, no? Diseño de tu futuro y una de las cosas que salió, es que yo quería ser consultora internacional, especializada en algo, muy reconocida y super reputada, en una cosa y que trabajara poco pero me admiraran mucho. Y la verdad es que hombre no creo que sea una consultora internacional super reputada pero sí que una parte muy importante de mi trabajo la hago fuera de España y de alguna forma he conseguido que eso sea una realidad. Referentes, yo conozco ahora muchas personas que trabajan como yo, coaches, formadores, consultores, es un mundo el de freelance. O trabajas para empresas clientes, clientes directos, y trabajo para empresas a través de consultoras, es un mundo muy amplio de gente que fluctúa, no tengo en la cabeza un referente que diga, quiero ser como Cubeiro no tengo un modelo de persona que diga quiero ser como esta persona, pero sí muchos ejemplos, de profesionales que trabajan así como yo y de los que he aprendido que no pasa nada, que la incertidumbre está ahí y que hay ciclos y siempre viene, modelos de referente no pero sí que en su momento antes de tomar la decisión yo sí quería ser, a ver si recuerdo alguna persona, cuando yo estaba como Directora de RRHH, contrataba a algún consultor de IESE que viene a hacernos una formación o una sesión con el equipo directivo, ese modelo de persona que venía, intervenía y transformaba sí, que era, lo que quería ser, pero bueno.

10. ¿Cuáles son los valores en los que están sustentado su proyecto? Explíquelos por favor.

A ver, dices valores. Yo a lo mejor parece una cosa. Yo creo que lo que me empuja es devolver algo a la sociedad, no es una ongd no es gratis, y así me gano la vida. Pero yo siento a partir de los 50 he pasado una etapa en lo que quiero hacer es devolver cosas, no? Entonces lo devuelves a nivel de conocimiento, lo devuelves a nivel de apoyo, a nivel de asesoramiento, es como si yo hubiese aprendido mucho en mi vida profesional y devolver. Es una actividad profesional no es gratis pero lo que más me empuja es eso, Dar a la sociedad, las organizaciones lo que, es como no es dejar huella en sentido del héroe que deja una huella, es dejar una impronta en el entorno en el que tú de devuelves, estas no? Y que viene de algo que has decidido y recibido lo devuelve. También me mueve la libertad, antes no me movía pero ahora sí.

Talentos: pues mira yo creo que soy muy muy muy buena entendiendo a las personas, lo que les pasa, lo que sienten, ayudándoles a que tenga conciencia de esto, y tengan ganas de transformarse o cambiar a nivel individual. He sido muy buena en eso, se me ha dado muy bien eso, siempre, yo digo de mí misma, puedo estar sentada aquí y otras dos personas en el restaurante y solamente mirando a veces será cierto y otras veces será una historia que me monto en mi cabeza, pero percibo que está ocurriendo ahí. Percibo que está ocurriendo en las personas y que está ocurriendo en los equipos, tengo una capacidad de percibir, intuitiva, inteligencia emocional, empatía, es un talento.

11. *¿Cómo es tu modelo de negocio?*

Ya me gustaría tener un modelo de negocio. A veces hay personas que me han dicho, oye porque no realmente conviertes esto en una empresa, pero sinceramente te puedo decir que eso no está en mi cabeza, yo me veo como un especialista, como una persona que ha adquirido una serie de habilidades, conocimientos y experiencias que puede poner al servicio de sus clientes para ayudarles a conseguir los objetivos que quieren no? Entonces, eh, no me he parado a pensar en un modelo de negocio, simplemente ofrezco lo que sé hacer. Pero la verdad te puedo decir que si a lo mejor hubiese tomado esta decisión diez años antes, en vez de tomarla con 51 y 52 años lo hubiera hecho diez años antes, sí que hubiera pensado en un modelo de negocio, en qué tipo de servicios, en que empresa me dirijo, yo ahora acepto aquello que me ofrecen y que tiene que ver con aquello que sé hacer bien. De hecho, te reirás pero una cosa que no tengo es lo tengo que hacer, un catálogo de servicios. Qué hago yo. Esta mañana estaba diseñando una oferta de coaching de transición de carrera para un cliente y me tengo que poner a hacer porque no lo tengo antes definido.

12. *¿Se sigue viendo como emprendedor en cinco años? ¿En diez años?*

Me veo jubilada. Lo voy a matizar, en cinco años me veo trabajando pero me veo trabajando, ahora mismo, para que lo entiendas. Ahora hago una diversidad de cosas, consultoría de rrhh, de coaching individual, de coaching de equipos, assesment, muy amplio y tiene que ver con el desarrollo de personas, muchos tipos de servicios, una selección, una valoración, una definición de políticas salariales, a dar un curso, dar un coaching de equipos, algo muy amplio vinculado a mi conocimiento y experiencia, no? Ahora hago, muy diverso, y en cinco años me veo haciendo menos cosas, muy especializadas yo creo que siempre en torno al liderazgo y desarrollo de equipos, más calidad, más impacto y menos tiempos, trabajando menos horas. Me veo como en un mes hago dos intervenciones y el resto de tiempo dedicándome a mí misma. Una cosa que sí me gustaría mantenerla es la docencia. Algunas cosas de docencia.

13. *¿Cómo ve la situación en España? Europa?*

Yo lo veo imparable, yo creo que probablemente no veré eso, pero ese tipo de organizaciones, 1000 empleados, todos sentados en el mismo sitio, trabajando de 9 a 5, ocupando un lugar, a mí me parece que eso no va a ser así, yo creo que las empresas y las organizaciones van a tener una visión, un objetivo, va a tener una estructura pequeña y contratar servicios de especialistas para cosas que necesiten puntualmente, entonces yo como veo que es una persona tendrá un área de especialidad y múltiples empleadores, múltiples empresas y organizaciones para servir, entonces, como veo yo, yo veo que el tema de relación laboral, contrato de trabajo, me da la impresión que no va por ahí. Y ahora por el mundo que me nuevo, ves un consultor, director general, director de rrhh, director de negocio, personas que

trabajan por proyectos , en distintos periodos, distintas organizaciones, y ahí veo mucha más flexibilidad y movilidad y movimiento y te contrato para ser tal cosa.

14. *¿Qué competencias hay que tener? Recursos para el riesgos.. incertidumbre..*

Generar confianza, en el uno a uno, en el aula, generar credibilidad, generar reputación. En algo que vas a hacer. Eh, y la cercanía, intimidad, no sé cómo decir, establecer una relación con las personas y los equipos, cercana, diferente, pero en el entorno profesional no de amigos. Generar esa intimidad que a veces es necesaria. Puede resultar chulo, a veces cuando lo verbalizo da un poco de vergüenza, pero me lo han dicho muchas veces, yo genero impacto, yo impacto, yo impacto. A veces se creen que soy más lista de lo que soy, te pongo de ejemplo, pero lo más competente de lo que soy, genero impacto. Se requiere muy buena capacidad de comunicación, madurez profesional y personal, se requiere una cosa que tengo yo también, visión global, yo sí estoy escuchando una cliente, junto todas las cosas y fua.. y se me ocurre, el proyecto, la intervención, esto también cuando era la directora de rrhh era uno de mis fuertes, ver la solución, el conjunto, se me da bien, no sé si se requiere tanto como consultor. Como consultor, coach, es más la comunicación, el impacto, la capacidad de entender a las personas, el impacto, la inteligencia emocional, eso sí es importante y se requiere la capacidad de generar credibilidad, porque mucho de lo que haces tiene que ver con los que los demás piensan que puedes hacer, no tanto por lo que haces sino por lo que puedes hacer, si piensan que les estás ayudando les estás ayudando. Piensan que tú sabes mucho que tú sabes mucho de algo, te creen. Es la posición del referente.

Muchas gracias.

En primer lugar agradecerle el formar parte de esta investigación para la tesis doctoral sobre “Autónomos y emprendedores, nuevos paradigmas y dilemas”. Esta entrevista consta de 15 preguntas abiertas y tiene prevista una duración de 30 minutos. La información que se recoja es absolutamente confidencial y la investigadora se compromete a facilitar los resultados preliminares de la tesis en cuestión. Muchas gracias por su disponibilidad.

1. *¿Cómo se define usted, autónoma, emprendedora? ¿Por qué? ¿Cuáles son las diferencias para usted?*

Yo soy un explorador. No sé si seré. Mira, yo me desvié del discurso. El hecho de montar la empresa o no. Sigo teniendo dudas porque ahora estoy liderando equipos de becarios, que son voluntarios que me mandan curriculum o me quieren ayudar. Esto me está sirviendo como banco de prueba para el liderazgo de equipos. Una cosa es colaborar de vez en cuando, mandar pero sí poner orden, porque sino los chicos están muy desviados y yo también súper desenfocados y sino no nos ponemos poca disciplina me hacen perder mucho tiempo, y sino me tengo que hacer todo yo, porque yo al final me he hecho todo yo, haciendo de todo. A parte de alguna consulta muy breve de consultoría, por eso web, analíticos, por eso mi padre es muy apañado, muy manitas, a nivel artesanal, siempre ha hecho de todo en su vida, y yo me lo aprendí a nivel informático, hacerme.. Entonces, ahora mismo he llegado a un punto en que tengo que empezar a delegar, pero me está costando mucho encontrar talentos que sean capaces de verdad de ayudarme. Porque la mayoría de estos que ya tienen mucho espíritu y que son, ya tienen, los que tienen entusiasmo, yo lo estoy teniendo claro, la gente que está muerta, que son workingdead no me sirve, sino tiene un poco de chispa es que no puedo estar yo como un niño y el hecho de crear un sistema olocrático en que realmente no existe un jefe tal sino más un capital de orquesta que va guiando, redistribuyendo los recursos y las energías, me veo más así y quizás así y yo pienso en una estructura más líquido, en un sistema más líquido, en lo que realmente, por ejemplo, uno de mis chicos se va a ir a Chile y yo es mi culpa. Si yo estoy fomentando que haga cosas y me ven que voy de mochileo a Marruecos 10 días sin saber dónde voy, a ellos les inspira y les motiva y ven quizás en mí un ejemplo de cómo se podría contabilizar el trabajo en el futuro y viviendo dignamente y de eso se trata. Mi objetivo es hacer lo que estoy haciendo ahora pero pudiendo pagar el alquiler, y pudiendo pagar un día, comprarme una csa, parcela, no me interesa mucho, no me interesa el tema de la casa de por sí, sino por tener un mínimo de seguridad para el futuro, una huerta, tener un lugar donde ir, yo tengo mi casa el Italia pero digo, yo quiero compatibilizar lo máximo mi profesión con los viajes que me gusta y con hacer esto y con mi libertad...

2. *Resuma su trayectoria profesional.*

Yo estuve estudiando en un bachillerato técnico, instituto técnico, era una formación que te metía muy en contacto con la formación laboral. El perito te permitía trabajar a nivel de ingeniero sobre todo en mi tierra que siempre ha habido mucha industria. Entonces yo casi estuve a punto de no ir a la Universidad por que fíjate mis compañeros de, era una escuela solo chicos, imagínate que desastre, nadie se apuntaba a la universidad pero entonces uno de

mis mejores amigos se apuntaron después, yo al final por casualidades de la vida me apunté casi por orgullo, como vale, pues me apunto y me apunto a ingeniería porque siempre me gustó los legos y no sé y creo que es una cosa que te da mucha resiliencia y resistencia mental para apañarte en el mundo y nada empecé así estudiando. Hice la cerrara de tres años pero con mucha prisa de terminar, es decir, no lo veía yo claro, no la viví con la lentitud que se hace ahora, siempre estuve trabajando de camarero y pagándome los estudios, entonces por mí era el objetivo de salir y terminar un poco por empezar a tener otro tipo.. pero ahí también la vida me empezó a dar señales de que se iba a abrir un paso de pandora que era lo de viajar, descubrir y salir. Porque yo vengo de un pueblo de 4000 habitantes que es nefasto vamos. Entonces a nivel, ahí de repente por otras cuestiones de la vida salí de ahí y acabé hasta aquí. Y al final cuando estaba estudiando empecé a trabajar con una consultora pero que me explotaba justamente y entonces, digamos que yo había empezado a colaborar antes de la universidad, ahí como que lo veía como una salida, porque el tío ganaba mucho dinero pero era también muy mafioso y un poco como cuando descubres que no existe papa Noel igual, no? Entonces me día cuenta que ese no era el camino que era de prevención de riesgos laborales, entonces yo iba por las fábricas y mis primeros trabajillos han sido esos crear metodologías, etc. Que luego me he dado cuenta que me gustan y fue la casualidad. Luego por otras razones personales llegué a España y busque trabajo de cualquier cosa y siempre estuve trabajando de camarero, entre un periodo y otro no. Empecé a trabajar como técnico comercial de una empresa italiana que vendía muebles aquí, retail, no? Y entonces yo abrí la oficina de atención al cliente y estaba bien, así aprendí español y portugués y no solo por eso, yo ya llevo ocho años y nada digamos que yo no estaba muy contento porque siempre he sido un intraemprendedor, es decir, que siempre, yo siempre había sido emprendedor antes pero no sabía que existía ese concepto, porque desde mi familia muy humilde, es obrero y ama de casa, en Italia también un poco mal visto porque era el empresario, explotador, nosotros veníamos de la clase social medio baja, los que comen pronto por la tarde, seguimos con la , Me frustraba en esta empresa, porque yo era técnico comercial, también hacía presupuesto pero frustraba y también aprendí mucho , pero liaba mucho con la atención al cliente, los problemas, entonces y empezó la crisis y entonces lo que decía mi jefe, el director comercial y director técnico era llama más a los clientes pero vamos a ver. Tú cobras 4000 euros al mes, yo cobro 1000 y a mí me estáis preguntando que llame más a los clientes, dame una estrategia, uan estrategia que funcione. De ahí me frustró mucho, mis iniciativas chocaban contra un muro, entonces me dí cuenta de que no era ese el lugar para mí, entonces la novía que tenía entonces, al española que me trajo hasta aquí le vino la idea de ir a México, ella era actriz y ahí podía tener más trabajo y oportunidades. Y dije por qué no. Dejé este trabajo seguro, yo cobraba unos 1300 euros al mes aproximadamente y al final con un poco de ahorro que tenía estuve allí cinco meses, trabajando como profesor de Italiano y aprendiendo a hacer páginas web. Allí tuve varias experiencias místicas que me llevaron a cuando volví a montar mi proyecto en una semana y fíjate la potencia de estar inspirado, me cree la página, el nombre, , el logo, busqué una nombre que se pudiese entender en inglés, español, italiano, bueno tenía , es una anagrama de ecología ecológica y salió ecologin y cosas que si me pongo ahora ni de coña. Entonces empecé sin saber bien lo que iba a hacer, era una consultora ambiental de ecodiseño porque ví que había metodologías porque la experiencia mística había sido muy conectada con la Naturaleza. Como estudié ingeniería, descubrí cosas extrañas, como de colisiones fortuitas, que ves documentales, de la cuna a la cuna por ejemplo o cosas que no te esperas y te van enviando a hacer tu camino y ahí comencé realmente, porque estaba haciendo un curso del Inem de gestión de residuos porque me apunté, estaba en el paro y la profesora que era Clara, gallega con muchas personalidad me dijo pero mira, etas cosas tú las puedes enseñar, es decir, y me empezó a enchufar en sus clases, me pagaba 15 euros las hora, y fueron mis primeras clasitas. Y luego al final tuve la suerte de meterme en el mundo

emprendedor de la Fundación Universidad y Empresa y me decía vale, pues esto lo tengo que profesionalizar y ahí conocí a varias personas y uno de estos con que ahora he vuelto a trabajar, confía a una que estaba, al marido, de mi actual coordinadora del IED que estaba buscando un profesor de ecodiseño, pero entonces yo con la mínima experiencia que tenía pero hablando con ella, ella se dio cuenta de que yo estudié todo por mi cuenta y es elaboración de lo que, se dio cuenta de yo podía dar clase y empezamos. Los primeros años fueron más experimentales y ahora ya llevo cuatro años dando clases y aprendiendo y dando conferencias y cosas y bueno...

3. Si usted tuviera que definir fases dentro de su proyecto, ¿en qué fase se encuentra?

Estoy en fase de consolidación de modelo de negocio y estoy tardando tanto porque estoy desbordado por el día a día. Actualmente en los últimos años he estado facturando muy poco dinero y de hecho he estado haciendo malabares pero bueno viviendo muy barato con muy poco, muy pocas cosas y poco lujo, y facturando 5000 euros al año y viviendo de malabares, pero con la libertad.

El primer año y medio trabajé vendiendo zapatos y no tenía ni tantas clases ni cursos entonces, empecé trabajando 36 horas a la semana que eran 900 euros al mes y luego media jornada que eran 400 euros al mes, que era de 16 horas a la semana. Desde noviembre de 2011 tuve que dejarlo. La lastre que yo he tenido es no tener colchón económico, el no poder sentarme. Es decir, que estoy haciendo, y como? Es el único error, es tener 5000 euros más para estar tranquilo y tener dos meses de no tener que preocuparme por el alquiler. Yo llevo 5 años que enter mis prioridades es pagar el alquiler y ahora mismo es exponencialmente empezando a coger los frutos de haberme metido en mil saraos y hablar con miles de personas. Además porque esto está poco a poco avanzando y ahora mismo gracias a los pasitos que yo he estado dando por mi cuenta, yo estoy, es curioso, a nivel de redes sociales y de prestigio a nivel nacional me muevo al mismo nivel de consultora que tienen 10 empleados yo me muevo solo, luchando con empresas que están consolidando y empleados. El valor de mi cuenta compite con eso aunque su estructura es mucho más fuerte a la hora de pedir ciertas cosas pero mi flexibilidad que es un tema muy importante. Desde mi punto de vista, de cómo concibo yo, estuve hablando con un colaborador de Chile y me dijo, es que tú no quieres tener empresa, tu estas en esta situación porque no quieres este compromiso, porque si quisieras las tendrías ya montada. He reflexionado sobre su manera de ver las cosas y es verdad, ahora mismo me están proponiendo ficharme para y me lo dijeron justo ayer y te vamos a contratar y no me quiero casar porque lo veo como una debilidad, lo veo como una debilidad a nivel profesional y tienes que ser resiliente, saber adaptar y tener una diferenciación de tu negocio, como lo veo yo, que yo soy muy apocalíptico, que si mañana viene los zombis pues tu te apañes y si tu tienes un monocultivo al final y te viene una plaga te quedas sin nada. Al final el tener una pequeña variedad de especies te ayude. El hecho de ser una persona muy apañada que sigue estudiando todo el día, y que por suerte, la cosa mayor, el don que tengo el poder aprender rápido y conecto las cosas. Eso me permite que tu me estás contando una cosa y yo la puedo contar en mis clases.

4. ¿Qué apoyos tienes usted como emprendedor? Económicos, sociales, de otro tipo.

He tenido un sistema de microcréditos de mis padres que me han estado de vez en cuando prestando para pagar el alquiler. A lo mejor imagínate, no sé 500 euros, me tuve que ir a Chile y tenía 200 euros en el banco y me prestaron 800 y ahora mismo que me han elegido para un proyecto muy gordo y se lo puedo devolver. Con ellos el volumen de préstamos que han sido

relacionados con extra negocios, de mi casa en Italia, ronda los 4000 y 5000 euros que los debo. Son mis padres.

5. *¿Tienes usted referentes nacionales? ¿internacionales? ¿Por qué se caracterizan?*

Yo sobre todo me falta más que profesional que hasta ahora me estado moviendo bien y me están reconociendo y está avalando mi idea, es el hecho que a quizás a niveles espiritual y de gestión de energías, es donde más tengo que avanzar, porque como soy muy apasionado de hacer las cosas y me meto en mil cosas, necesito disciplinarme y cuidarme más. Gente de referencia tengo una especie de mentores, uno es el Chileno, Alejandro, el ha sido, yo les veo y se llama Jony Aspelicueta, yo les veo y digo, los dos son como referencias, realmente, Jony es más visionario, es más .. son de esas personas que cuando hablo con ellos siempre aprendo algo y no me pasa siempre,, normalmente yo estoy hablando y la gente me escucha y entonces encontrar personas que me estimulen a nivel intelectual me gusta. Tienen 15 años más que yo y me veo yo en el futuro, tiene una paz interior, tienen las cosas más claras, yo sigo ahí muy adolescente en ciertas cosas que quiero hacer como muy deprisa y quiero ralentizar eso, me intento adelantar mucho y eso no es vivir, y estas intentando pensar qué haré en Septiembre y no da igual hay que vivir hoy porque sino luego pasa el tiempo y no...

6. *¿Qué necesitaría que no tiene en este momento?*

Al calor de la pregunta de qué necesita para llegar a compatibilizar... en la pregunta de identidad...

Necesito ser más clonado.. ja ja ja.. ser más enfocado...es decir, no quiero más recursos externo, no me puse a hacer ni convocatorias ni nada, luego te atas y le debes dinero a la gente. Me imagino que si tu no tienes y te endeudas mal. Entonces, además me he dado cuenta de que no he hecho plan de negocio y no sé cuándo lo haré. Esto no tienen que ver con ahora mismo, estoy la primera vez viendo un poco de luz, donde tengo que ir, lo que me falta más tiempo y más enfoque y llevar a cabo las estrategias. Pero por ejemplo, tengo ahora mismo una idea de videocurso, video píldoras de lo mío que no hay, del mercado español y llevo cuatro semanas entre grabación y grabación, porque mis alumnos me están ayudando, yo me rompo el tobillo, me pasa de todo, tengo mil proyecto, mil movidas, mil entregas y no doy abasto, entonces yo lo que debería hacer de quedar con la gente, de hacer cosas como esta, (yo me siento fatal) no es broma, pero sabes también, yo debería centrarme más. Pero el tiempo de descompresión que todo requiere te ayuda a tener una mayor seguridad en lo que haces y es verdad que mira, ahora mismo, sin tenerlo muy claro y todavía estoy llegando a tener unos ingresos, este año ya voy por los 30.000 y eso también porque me tocó la lotería de este proyecto muy gordo pero este proyecto muy gordo viene de que yo cree el ecocambas, que todavía sigue ahí, y no sé bien que hacer con el, todavía sigue ahí y es un híbrido es como la clonación de Doly, es como es un híbrido genético y tiene mucha potencialidad y no he tenido tiempos para dedicarle suficiente atención para que sea potente, entonces estoy para la mente desarrollando una nueva marca que se llama circolae que va a estar orientada a los negocios y ecologing se va a quedar para la formación on line, por fin he separado dos cosas que hasta ahora habían estado y que estaban confundida y creaban un mensaje muy confuso porque claro yo a final estoy ofreciendo muchos servicios y patas y líneas estratégicas que podrían ayudar a las empresas pero si yo llego con un bloque de hormigón de cuatro metros cúbicos, la gente dice, esto que es, tengo que llegar ahí con esto, con toma, toma, pequeñas cosas para que la gente entienda lo que le puedo ofrecer, entonces separar las marcas, y las líneas estratégicas me permite llegar a un objetivo diferente. Circolae, va a ser más naranja,

más azul, el color verde no hay, la palabra sostenible no existe, se habla de responsable, de inclusivo, circular, enfoque para empresas. ..

7. *¿Cómo ve la situación en España? Europa?*

En España yo veo que hay una moda brutal. De hecho aquí cada uno se mete a consultor de negocio, hay más consultores de negocio que emprendedores, hay mucho emprendedores que lo hacen por desesperación, porque se van a desesperar aún más. Hay un momento muy bueno, está muy de moda, hay gente que quiere meter dinero, hay concursos a patadas, yo veo que falta es la capacidad de inventar cosas nuevas de verdad. Yo me encuentro cada dos por tres gente que viene a mis charlas y quiero montar un blog de noticias eco, y lo que pasa normalmente es yo te ayudo, ah vale muy bien, no, es que no, hay doscientos millones, porque a mí no me estás contando nada nuevo y de esto hay millones. Y con todos los problemas, yo me frustro y veo una capacidad de emprendimiento, innovación, capacidad de crear cosas nuevas pero yo solo no soy capaz de dar salida. Yo también había pensado en montar un market place de ideas, y de planes de negocios medio hechos, el tema de las compostadoras en la ciudad, al fabricación digital dentro de la ciudad, utilizando residuos plásticos, hay muchas líneas, o huertas urbanas o hidropónicas, es decir, hay un montón de cosas, requieren salirse de los esquemas mentales en que estos emprendedores han nacido y crecido. Y eso porqué pasa, porque me pasó a mí, piqué yo no estudie en las escuelas, mi recorrido es tan extraño, cuando yo voy a hablar a la EOI al master que vale 14.000, yo no tengo nada de sus títulos, no tengo titulitis, solo tres años de ingeniería y yo les hablo a ellos y es lo mejor que han escuchado en el Master, a lo mejor significa que mi recorrido me está sirviendo como un pez fuera de agua, crear un valor diferente y la gente se mete a ser profesores y dan la misma cosa que han leído porque no tienen una elaboración propia.

8. *¿Qué emociones transita para sacar adelante su proyecto? Mas info a este nivel.*

Desde mi punto de vista, aparte de agobio, tensión de no tener dinero, es positiva es como encontrar un lugar seguro pero yo no pude, el hecho de tener, un suelo fijo, unos ingresos y estabilidad no me quiero sentar, es el comienzo del fin. A nivel emocional, pocas veces me he sentido mal, me ha pasado más por cosas personales, es una recorrido muy duro quizás porque no he tenido grandes debacles, a nivel emocional o no tengo mal recuerdo, Me ha pasado en alguna experiencia que la prestación no me ha gustado, yo soy muy autoexigente y no me he quedado contento pero no puedo decir que sea una cosa...

9. *¿Qué competencias hay que tener?*

La ruptura con el orden es necesaria porque tal y como está planteado el tema ahora, tú no puedes proporcionar una solución nueva si vives en el 2000, tienes que estar viendo en tu día a día y te transportándote en el 2030 y eso es. Esto para hacerlo cómo lo puedes hacer? Abrir los ojos más y seguir los ojos más y leer, ahora me estoy leyendo un libro que es gratis y es todo lo que puedes construir alrededor de regalar cosas, porque la sostenibilidad se va a hacer gratis, y mi negocio tiene los días contados y estoy intentando explotar lo que me queda, utilizando el negocio hispano, un recorrido de tiempo y el inglés no lo dominan, y ahí tengo un nicho de mercado de poder explotar hasta que dure peor ya me estoy adelantando y viendo y me convertiré en una rock star y quieren venir a mis charlas y los videos están en youtue y lo están pirateando y están haciendo...

Muchas gracias

Entrevista semi-estructurada / Código: E010

En primer lugar agradecerle el formar parte de esta investigación para la tesis doctoral sobre “Autónomos y emprendedores, nuevos paradigmas y dilemas”. Esta entrevista consta de 15 preguntas abiertas y tiene prevista una duración de 30 minutos. La información que se recoja es absolutamente confidencial y la investigadora se compromete a facilitar los resultados preliminares de la tesis en cuestión. Muchas gracias por su disponibilidad.

1. ¿Cómo se define usted, autónoma, emprendedora? ¿Por qué? ¿Cuáles son las diferencias para usted?

Bueno, a ver yo no le pongo etiqueta, no le pongo nombre. Me considero una persona con toda modestica, con sinceridad muy capaz. Yo muevo, hago, resuelvo, a nivel profesional, luego en la vida tienes muchas facetas pero a nivel profesional siempre ha sido una cosa que es un fuerte. Yo me siento muy bien, muy segura y muy capaz de hacer cosas. Nunca tengo miedos, momentos de bajón, crisis y no te digo que no me haya afectado, siempre sé que salgo, que no me voy a morir de hambre, lo tengo muy claro y entonces me veo más como emprendedora, más como una persona que subsiste, profesionalmente me veo que tengo recursos, que soy capaz y que puedo hacer las cosas bien.

Y luego me siento, soy una persona responsable y hago el trabajo bien, me gusta, me satisface cuando los clientes quedan contentos, me siento bien y en eso me veo que creo que me puedo definir como buena profesional.

2. Resuma su trayectoria profesional.

Yo estudié ciencias de la educación, pedagogía, del 82 al 88 y empecé a trabajar después de acabar la carrera, junio y en septiembre, empecé a trabajar en marketing telefónico, el típico trabajo que sale nada más acabar. Y yo como me apunto a un bombardeo, me apunté a trabajar allí. Y casi por casualidad a través de un profesor mío de la Universidad que yo había hecho un trabajo, de una entrevista a través de un director de cine para temas de formación y tal, pues me llamó, porque no lo publicamos y este señor trabajaba en una empresa consultora y aprovechando ese contacto que tuvimos me dijo, te voy a invitar a un curso. Y yo como me apunto pues dije, “Voy a consultores españoles” y fue la primera empresa con la que trabajé y fui a recibir un curso de formación de formadores pero al mismo tiempo, lo que hacía era ayudar a organizar y ahí conocí al director de uno de los departamentos, el que llevaba ese curso y me dijo, oye quieres venir a trabajar aquí para hacer una cosa pequeña. Y le dije pero mira estoy haciendo marketing telefónico, ah, sí que bien pues vente y acabé trabajando en consultores, entré más en la parte de organización de formación porque había muchos cursos de formación, el contacto con los ponentes, organizar los cursos, todo lo que era, un poco todo porque. Luego ya empecé a hacer la parte de impartición de cursos, pequeñas dosis, había allí gente muy potente y buena en pequeñas dosis, alumnos de universidad, y empecé a dar cursos.

Eso fue en el 88 y luego en el 92 con la crisis, la empresa la compramos los socios, la compramos porque pertenecemos a la CECA, hubo un desbarajuste total, se tuvo que echar a

mucha gente y hubo un bajón fuerte. Yo seguí en la organización pero en ese inpas, me llamaron a través de un head-hunter, para trabajar como responsable de formación en una empresa, Leche Pascual y pensé que era bueno ver la otra parte, la otra oportunidad y dije pues me voy. Negocié con ellos y empecé a trabajar. Pero fue un poco duro y desencadenante porque el concepto de formación era muy dura, como castigo, era respetable pero vi que no que no quería contribuir a eso y ví que no tenía posibilidades de cambiar, ví que estaba muy cerrado el tema y entonces nada me fui al paro, llamé a mis compañeros de consultores, al director, Luis me voy a ir al paro y me dijo, los primeros cursos los tienes con nosotros, no te preocupes. Y de hecho fueron los primeros que me dieron trabajo. Y de hecho fueron los primeros que me dieron trabajo, cursos y tal. Y entonces me monté. Estuve un mes en el paro, y en un mes me montó, y me dije me voy a dar de alta como autónoma y me voy a buscarme la vida. Lanzada y esto debió ser en el 99 o 2000 y desde entonces llevo como autónoma. A partir de ahí me voy y con muchas cosas muy buenas la verdad.

¿Y ahora te dedicas a la formación?

Yo me dedico a la formación en la habilidades, todo temas de habilidades típicas directivas que todos conocemos, habilidades de atención al cliente, y luego trabajo en algunas empresas en proyectos muy definidos que luego eso generar mucha confianza los que verdaderamente me conocen para certificación de personas, haciendo un diseño muy ad hoc para tema concreto.

3. ¿Por qué se decidió a trabajar por su cuenta? ¿Por qué emprendió este proyecto.

Mi motor fue que cuando yo no estoy agusto en un sitio y cuando hay algo que no encaja en lo que yo pienso como persona, lo vi claro. El día que yo veo una cosa clara la veo. Y mi motor fue, yo no quiero contribuir a esto. Lo que se estaba haciendo allí. Aunque ganaba un montón de dinero, entonces era como 8 millones de pesetas, que era mucho dinero. Dije, no. Porque sabía que no iba a estar bien. Yo entiendo que el dinero motiva pero no es un factor motivante en sí, lo que ya sabemos y lo tengo muy claro y entonces decidí que no. Ese fue mi motor, el decir no quiero contribuir a una cosa y me lanzo me lanzo, una poco a la aventura. No es que yo dijera, deseo formar una empresa, esa inquietud no la tenía, fue salir de un no quiero, me lanzo a otra cosa y ya veremos.

4. Si usted tuviera que definir fases dentro de su proyecto, ¿en qué fase se encuentra?

Estoy como autónoma. Tengo una red de gente con la que colaboramos, Rosa, gente parecida que nos damos apoyo, trabajos, nos damos trabajo si necesitamos pero nunca he tenido la idea de montar una sociedad. Yo creo que en el mundo de la formación te la juegas mucho en la cabeza del formador y bueno primero que yo con lo que tengo, no tengo grandes ambiciones y luego que entiendo que es demasiado riesgo. Yo entiendo que una persona si es muy buena como lo que yo cogería para tal, pues lo que hace es tener su negocio, o estaría un tiempecita y luego daría el salto como es lógico y deseable por otro lado, me parece muy complicado, decir monto una sociedad. De momento voy con mis clientes y entiendo que me va muy bien, me siento agusto y muy bien.

5. ¿Ha tenido ayudas públicas? ¿De organismos privados? ¿Cuáles? Puede explicar un poco.

No, nada de ningún tipo. De hecho y ni el paro, ni siquiera el paro cuando dejé de .. Llevaba ya no sé cuántos años trabajando en consultores y leche pascual, y ni siquiera el recurso del

paro, ni he pedido nunca subvenciones, por ser mujer, ni siquiera becas para mi hijo, estoy separada tengo un hijo, y bueno, también es mi no tengo tendencia a pedir. Si yo lo tengo para que lo voy a pedir sino lo necesito.

6. *¿Cómo vive la conciliación familiar? ¿Cómo considera que es ahora? ¿Cómo lo valoraría?*

Bueno, eh, yo creo que muy bien. Aquí se trabaja mucho, hay días que trabajas mucho y con mucho esfuerzo. Peor yo creo que siempre he tenido claro. Cuando empecé a lo bestia. Yo me he visto con un hijo pequeño, de 12 años, y entonces, me he visto hasta las 4 p.m. Yo dejo consultores, me paso pascual, dejo pascual, empiezo a decir, uy, que empiezo a hacer cursos, que me tengo que mover y tenía que hacer un trabajo ingente, de documentaciones, de transparencias, no tenía ese, he trabajado muchísimo. E incluso cuando tuve mi hijo pensaba que esto iba a ser muy fácil, el bebito aquí y tú aquí con tu tal. No no no. He tenido situaciones difíciles y las he ido equilibrando. Yo tuve a mi hijo en Julio y el 6 de Septiembre estaba dando mi primer curso, ni dos meses. Pero eres madre, los pechos rebosando leche. Jo es que ni los cuatro meses, pero también con los cursos, he ido equilibrando. Luego hay cosas sagradas. El cumpleaños de mi hijo es sagrado, los meses de julio y agosto yo no he trabajado cuando mi hijo ha sido pequeño. Le decía a un cliente, mira es que no puedo, a ver si lo podemos pasar a tal. A lo mejor alguna excepción. Pero vamos me sobran de una mano muchos dedos. Entre que en Agosto no se trabaja y en Julio hay menos trabajo. En eso me siento bien, porque hasta mi suegra que ella pensaba, uy voy a tener que criar al niño, y tal, ay hija mía es que no lo sueltas. En eso lo he llevado bien. Momentos muy duro, de mucho trabajo. La semana que viene estoy lunes, martes, miércoles, y jueves. Mi hijo está solo, hay un seguimiento pero siempre cuidar de quien cuida. Equilibrio. Creo que el ser autónomo a mí me ayuda. Como yo soy una persona muy implicada si trabajara en una empresa, de consultoría, se lo que es, seguramente acabaría trabajando en la empresa, en casa, de hecho he tenido algunas propuestas con algunos compañeros, y he dicho no, no me meto porque sé que me va a implicar mucho, me voy a dejar el pellejo y no quiero. Como yo estoy muy bien como autónoma y no quiero. He podido conciliar bien y lo sigo conciliando. Me organizo para, yo me voy buscando mis mañanas para.. este fin de semana, trabajo, no trabajo...

7. *¿Qué apoyos tienes usted como emprendedor? Económicos, sociales, de otro tipo.*

Siempre tengo el apoyo de mis compañeras amigas, porque le digo a Rosa, rosa... necesito esto, es una cuestión más de relación. En ese sentido sí. Pero ni ayuda familiar para emprender. MI negocio es muy sencillo porque tiene poca estructura. Yo creo que es un negocio que para un autónomo si lo gestiona bien es muy fácil, no tengo grandes inversiones, no tengo grandes gastos, puedo tener buenos ingresos, entonces es fácil. Que tiene su dureza, desde ese punto de vista tiene poco riesgo, no necesito pedir un crédito al banco para, es que mi gasto es, un despachito ahí, el coche, y yo misma con mis herramientas...

8. *¿Tienes usted referentes nacionales? ¿internacionales? ¿Por qué se caracterizan?*

Pues como yo empecé hace mucho también pues no he tenido. No he tenido tantos referentes, no te puedo decir que encuentre, tendría que pensarlo.

¿Y tú te consideras referente para otras personas?

Pues a lo mejor sí. Si puede ser. De hecho cuando hay algún amigo que emprende, yo soy ayudadora. Ahora mismo estoy haciendo con un amigo, unos tema que el lleva, no lleva ni

un año, es un mundo que no tiene que ver, el es formador que da conferencia, pero más amplio, ayer tuvimos una sesión de coaching. Yo le dije, venga te voy a ayudar pero vamos a ponémoslo en plan profesional y no te preocupes, hacemos sesiones y vamos a hacer. Para él si será referente, mi ex que es músico y montó una orquesta, el me dice, jo, aplicando aquello que me decías, aplicando no sé que. Se que se llevo cosas y para hacer su negocio y a mi eso me gusta. Yo soy formadora vocacional, entonces, si si.

9. *¿Cuáles son los valores en los que están sustentado su proyecto? Explíquelos por favor. ¿Cómo es tu modelo de negocio?*

Formador tiene que contribuir a que las personas crezcan se desarrollen puedan estar mejor, trabajen mejor, más agusto, no solamente desde el punto de vista de la consecución de la facturación más alta sino desde el punto de vista de sentirse bien como personal y estar en equipos donde se pueda trabajar bien como personas. Para mí tiene que ser, como yo trabajo las habilidades, tema de comunicación, conflicto, liderazgo, trabajo en equipo, entiendo que puedo contribuir a eso. Para mí es lo que me mueve. Es un trabajo durito, muy bueno pero bueno y entiendo que puedo contribuir a esto. Verdaderamente a mí es lo que me mueve. Verdaderamente es lo que me da sentido al trabajo que hago. Porque a veces este trabajo es durito, cansado, muy duro pero bueno. Impartir curso es un trabajo durísimo que solamente el que lo hace. Lo que a mí me mantiene es que yo puedo contribuir a aportar algo aunque sea un granito de arena, aunque sea un mundo profesional un poco mejor, donde se pueda de verdad tener logros personales pero al mismo tiempo profesionales y hacerlo compatibles con el resto de personas. Hay que duro pero algo aportas.

10. *¿Se sigue viendo como emprendedor en cinco años? ¿En diez años?*

Yo en cinco años me veo sí, pero cuidado porque yo tengo 51 años entonces ya empieza, en cinco años seguramente. Un poco más... desde luego. Yo no me veo con 65 o 67 dando cursos te lo digo sinceramente. Porque estas muy cansado. Llega un momento que no tienes las mismas facultades, la formación te exige muchísimo y aunque estés activa y mentalmente bien y yo me imagino que esto es como cuando yo estaba. Cuando estaba en Consultores muy jovencita y estaba en Consultores y veía un ponente ya mayor y veía que estaba, no sé está igual, entonces cómo me veo con un cambio de vida muy radical. Empiezo a pensar que alternativas, llevar algo más de formación pero que no tuviera yo que impartir tanto, sino que buscara temas on line, con recursos, yo tengo sobrinos, que son todos muy tecnológicos, aplicar tecnologías a la formación, por un lado, estoy viendo eso, pero puedo pasarme a un campo mucho más radical, como me gusta el arte, puedo montar una escuela de arte y dando conferencias de arte, aplicando lo que sé, estos son cosas que están a darte vueltas en la cabeza. Yo soy de las que el día que lo veo lo veo y fuera. Y entonces lo emprendo. Me has preguntado y te contesto. Pero no lo sé. El día que lo veo lo veo y fuera y lo emprendo.

11. *¿Cuáles son según usted las claves del éxito de su proyecto?*

Hacer sostenible tu trabajo, la calidad. Hay una cosa, que me dicen mis clientes. Genero confianza, me implico y no escatimo. Yo estoy con un cliente que llevo trabajando los últimos dos años y medio mucho y verdaderamente hago cosas porque me apetecen. Yo participo en la formación de la certificación de un determinado perfil, entonces ya tengo mis alumnos y además les sigo, les doy varios cursos. Les doy mi correo, les sigo, cosa que en la organización no pueden hacerlo, yo si lo hago porque quiero, me da la gana, me apetece y lo disfruto. Y luego a lo mejor viene, hablé con el director, sino tengo cursos, como es en diciembre que no suele haber mucha formación, si queréis os ayudo a hacer la certificación. Y entonces me dijo el , muchas gracias y no podemos hacerlo gratis, y hemos llegado a un acuerdo simbólico y

me están pagando, yo no lo hago por vender, no lo hago como estrategia comercial, se nota mucho cuando te gusta el trabajo y cuando lo haces con ganas, y das más porque te apetece. Yo creo que eso genera mucha confianza en los que verdaderamente me conocen, los que llegan a conocerme. Porque luego vas a otras lados y solo estas unas horas.

12. ¿Qué necesitaría que no tiene en este momento?

Pues yo creo que nada.

13. ¿Cómo ve la situación en España? Europa?

Yo te voy a dar una visión muy sesgada de mí misma, lo que pasa como yo no he tirado de nada ni de nadie, ni he tenido ayudas, y lo he podido hacer, yo entiendo que muchas veces hay un punto que tiene que ver como con una actitud mental. No sé cómo llamarle, yo sé que no me voy a morir de hambre, queda chulo decirlo, lo digo porque me estás pidiendo esta información. Dentro de las dificultades, como me estas pidiendo esta información, yo tengo sobrinos, algunas autónomos que lo están pasando con dureza, y les cuesta mucho y tal, sé que está duro, pero yo creo que si tienes las cosas claras también lo consigues, también depende de lo que el otro tenga pero como que falta en mucha gente esto. A veces es como mezclar como sueños, ambiciones, deseos e ideas que tienes pero también con mucha realidad y ser muy pragmático. Y decir, a ver hasta dónde puedo. Porque ves a gente que sí que tiene ese empuje y se mete en una situación. Hay madre mía, hay se está cayendo en el abismo. Falta ese equilibrio entre emprender y ser realista no? El tener las cosas muy claras y dar pasos. Igual es que lo mío ha sido muy sencillo y otros negocios serán más complicados. Esto es lo que te puedo decir, ahora que está difícil en el sentido de que jo, que es verdad que podría haber muchas más ayudas, pues sí, claro que sí. Yo no las he utilizado pero bueno entiendo que sí se podría apoyar mucho más. Y lo que sí tengo muy claro es que de alguna manera estamos como muy “amaltratados” (Oye me voy a poner algo de abrigo, tú estás bien?), siento un poco que no “maltratan”. Pero claro yo hay una parte que entiendo, porque hay muchos autónomos que no declaran, con lo cual, es verdad. Pero al final pagan justos por pecadores. Parece que los autónomos nunca declara, no pagan impuestos, es mentira, está el filón la gente que lo hace por.. pero luego yo declaro todo, tengo una gestoría, lo hago todo. Que me lleva toda las cuentas. A veces el gestor me dice, ¡a ver!.. y la consigna es, ¡Yo no voy a pagar a lo tonto! Pero lo que tengo que pagar lo pago. No hagas nada hombre, dentro de lo que sea normal, no voy pagar a lo tonto pero no pretendas rebuscar y marear la perdiz para ver si se puede hacer esto y tal. Y resulta que bueno así lo llevo haciendo... Hasta cosas que si me ponen una puerta yo pago el Iva. A mí me dicen, pues yo creo que eres de las pocas personas que lo hace lo del iva. Yo este año tengo una inspección de hacienda y me están pidiendo ocho mil euros, del año 2013. Hay cosas que por ejemplo me dicen que no puedo desgravar. Por ejemplo, yo estoy indignada, mosqueadísima. Yo me gasto dinero en ropa para cursos, ropa que no me pongo en mi vida, yo no la metía, meto algún gasto de comida.

Por ejemplo, me voy a Tenerife a dar un curso y el avión me dicen que no, el hotel me dice que no, esta loco este señor. Estoy dolida y dices joer, me han pillado y no, me siento fatal. Yo voy casi todos los días en coche, la empresa con la que más trabajo ahora está en Guadalajara, me hago 200 k, voy a la mañana, vengo a la tarde, y me dice que tendría que tener dos coches, uno de empresa y otro de mío. Sabes, ahí siendo que los autónomos estamos mal, si he estado en un momento, como el año 2012, que tuve un momento de bajón brutal porque todo lo que tenía programado que lo tenía con la Administración Pública, lo quitaron de golpe todos los proyectos, desde Junio a Diciembre, me quede seis meses sin trabajo, yo no podía, entonces, no paro, verdaderamente... yo no tengo sueldo... y yo de qué vivo...

Hay cosas que están fatal, yo no lo sigo mucho.

Esto fue hace un mes y pico. Lo van a llevar al tribunal de cuentas. Lo veo tan injusto, ahí me siento maltratada y desprotegida. Yo como autónoma, claro pagas lo que pagas y cuando di a luz, dos meses, cobraba por ser madre, 50.000, hace diez años con 300 años no se podía vivir. Era de locos. Eso sí que lo siento mal. Es un sector que debería estar controlado, hay muchos autónomos que no facturan, no declaran, ahí hay un grueso que debe estar más controlado. Pero tiene que estar más apoyado y que no paguen justos ni pecadores. A parte de todo lo que hay por arriba, que no pretendo ni compararme. Que no está bien gestionado.

14. ¿Cómo gestionas la incertidumbre?

La incertidumbre me lleva al stress, cuales son las herramientas, no lo sé, conocerte a ti mismo, irlo trabajando. Vas viendo, confío, y voy a ver resultados y al final las cosas acaban funcionando. Entonces eso te reafirma. Ya lo aprendo y bien. Y sobre todo la creencia en uno mismo es muy importante. No sé cómo se transmite pero es importante.

15. ¿Qué competencias hay que tener? Recursos para el riesgos.. incertidumbre..

Yo diría que es muy importante que tengan orientación al cliente, que estén muy orientados a lo que el cliente necesita. Los autónomos cuando somos así tan chiquititos no podemos ofrecer otras cosas, grandes cosas. O entras por la vía de generar confianza y orientación al cliente o es muy difícil. Competencia comercial, lo que tienen que tener es el arranque, no lo definiría como lo que tradicionalmente lo definimos en los cursos, porque yo cursos comerciales empecé a dar en su origen, en su momento pero yo esto. Tú eres buena comercial? Pero yo no aplico nada de lo que dice, al táctica, la estrategia, la no sé qué. Creo que no al uso, yo creo que es más vendes cuando tienes orientación al cliente y eres honesto. A lo mejor tengo cuatro o cinco más clientes que son más pequeños, o son pocos pero los tienes muy afianzados, la otra cosa y la otra competencia comercial te permitirían tener un abanico más grande y está bien pero yo no digo. Yo hablo de mi experiencia. Tener orientación al cliente, capacidad de comunicación, todo lo que implica. Entender muy bien lo que el cliente necesita. Dar bien. Escuchar, comprender y bueno tener tolerancia al estrés, porque esto es muy altibajos. Es bueno que un autónomo tenga tolerancia al estrés, aprenda a convivir con lo que da la vida del autónomo, momentos muy bueno y no. Altibajos en la conciliación y sabiendo gestionarlo y el resultado es satisfactorio.

¿Qué me ha ayudado a mejorar mi negocio? Pues yo misma, soy responsable, no escatimo tiempo no busco el dinero fácil. Doy 200 cursos y entonces me forro y si hago una chapuza, no. Me ayuda el que yo lo disfruto y me siento bien haciéndolo. Yo he tenido años en los que podía haber facturado muchísimo más. No, es que yo necesito tiempo para mejorar y hacerlo bien. Que sí que se que me podía meteré en dar muchos más gusto y ganar más dinero pero siempre iba ir en detrimento de la calidad y entonces aunque hubiera salido bien, pues bueno yo en ese día prefiero pensarlo mejor, que es lo que me mantiene como formadora a lo largo de los años. Y mis clientes al final perciben eso, confían y me llaman más. O sea que me parece que es una herramienta. Que más me ha ayudado? Estar muy atenta, ah decir cuidado que desfasas. Tienes que estar leyendo, no lo sé. Yo creo que principalmente es eso. Yo creo que en ese sentido de la responsabilidad en determinados ámbitos, a lo mejor yo misma no podría estar trabajando en otros ámbitos. Yo tengo mi nicho...

Muchas gracias.

En primer lugar agradecerle el formar parte de esta investigación para la tesis doctoral sobre “Autónomos y emprendedores, nuevos paradigmas y dilemas”. Esta entrevista consta de 15 preguntas abiertas y tiene prevista una duración de 30 minutos. La información que se recoja es absolutamente confidencial y la investigadora se compromete a facilitar los resultados preliminares de la tesis en cuestión. Muchas gracias por su disponibilidad.

1. *¿Cómo se define usted, autónoma, emprendedora? ¿Por qué? ¿Cuáles son las diferencias para usted?*

Como emprendedora. Un autónomo puede ser perfil emprendedor y la barrera entre una autónoma y emprendedor es muy sutil pero vamos a verlo más desde el punto emotivo. Un autónomo puro y duro, es taxista y no tiene que improvisar. El emprendedor está en un terreno que dice, ojo que tengo que inventar porque nadie me va decir cómo se hace, me pueden dar las claves. Uno me puede dar las claves, el otro cómo se maneja un programa de ordenador y el de allí, que materiales tengo, ahí te estas inventado a ti misma. Ese es el matiz.

2. *Resuma su trayectoria profesional.*

Yo soy Licenciada en Ciencias de la Información en comunicación y luego hice Master en producción audiovisual. El mismo Master que convocaba Antena 3 en esos momento y empecé a trabajar en Antena 3. Estuve ahí un par de años, en el departamento de autopromociones, autopromociones de la cadena y luego pasé estar en TV española un año y medio y dos años y luego volví a Antena 3, una productora de publicidad específica. Antena 3 tiene como un grupo de empresas que forman parte de la propia televisión y que se dedican hacer servicios a la cadena, digamos. Cuando hay que producir un spot, en vez de contratar a una empresa externa, tiene una empresa propia que factura a Antena. Crearon esa iniciativa en el tema de publicidad y ahí entré. Y ahí empecé a contactar con el mundo de la publicidad, venía más del mundo del audiovisual. Había trabajado más en el tema del telediario, programas y ahí ya cuando descubrí la publicidad, me dí cuenta de que era una herramienta interesantísima, muy creativa, muy divertida y ahí se me despertó la lamparilla. Me tiré muchos años trabajando y diciendo este sitio, me gusta lo que hago pero no como lo hago. Me dediqué un poquito a observar los diferentes papeles y roles que había allí trabajando, la parte de gestión, creativas, realización, producción. Analicé el tema y llegó un momento que dije mi sitio está aquí, en la parte de dirección de arte en concreto, por mis actitudes, lo que me gusta, lo que he hecho toda la vida, de manera natural me salía esto y ahí tengo que estar. Yo entonces trabajaba en producción, esta es la parte de coordinación, de administración del presupuesto, de contratación de personal, que se me da bien llevar a la gente, pero no me gusta. Te encajas en un puesto, en el que además te valoran porque es normal, porque trabajas bien, lo resuelves pero tú dices, esto no es mi estilo. Así me tiré años para tomar esta decisión, tenía un puesto interesante, estaba trabajando de jefa de producción, con un sueldo fuerte para ser una niña, yo alucino porque ahora mismo para los sueldos que hay. La cuestión es que dije, reseteamos. Convencí a los que me rodeaban y dije, ¡estas loca!.. Y este no es mi sitio y hay que empezar de nuevo, y para empezar de nuevo, hay que trabajar desde el autónomo

porque puedo llegar a una empresa y me van a contratar de producción porque es lo que tenía de experiencia realmente. Aunque conocía muy bien el otro oficio. Aunque realmente tenía clarísimo que mi sitio era el otro, dije lánzate. Me fui, negocié en la empresa en la que estaba, con mi jefe que me adoraba muy bien, tienes que hacerlo que es lo tuyo, me da rabia pero tienes que hacerlo y nada muy bien. Me lancé de autónoma y al mes siguiente ya tenía algún rodaje suelto, ya me llamaban, un spot aquí otro allá. Así.

Como directora de arte en publicidad. Era el medio más cercano y era el medio que más contactos tenía. Cuando eres jefe de producción haces mil contactos, te dedicas a contratar a gente, pasé a estar al otro lado pero sabía a quién llamar para que me llamasen y conocía la estructura. Tú imagínate. Estar dentro de la empresa adecuada pero no estar realizando la labor adecuada, ok, estoy en el sitio porque entre todos me gusta lo que hacemos pero no estoy ocupando mi puesto, no estoy haciendo la labor que sabría brillar con ella, puedo hacer muchas pero no estoy haciendo aquella con la que puedo brillar. Pero no estaba en el puesto adecuado.

Llevo desde el 2005.

3. Si usted tuviera que definir fases dentro de su proyecto, ¿en qué fase se encuentra?

Estoy en una fase ascendente, empezó con colaboraciones puntuales como autónoma, iba saltando de una productora a otra, diez días aquí, cinco allá, periodos de no sonar el teléfono y vuelve a sonar y tienes que llamar tú. Y llegó un momento que dije, en estos periodos de descanso hay que hacer formación, y dije tengo tiempo, y descubrí, que no solo me encanta aprender sino que había mil cosas que no sabía y me dediqué a formarme y fui descubriendo otros ámbitos en los que podría intervenir y que encima se me daban y conectaba muy bien con lo que estaba haciendo. Entonces aprendí sobre diseño gráfico, yo siempre había dibujado porque soy artista de las que no puedo ser otra cosa vamos, directamente, si aplico mi capacidad de dibujar directamente al diseño, la gráfica tiene mucha conexión con la dirección de arte ya que todo lo creativo tiene una conexión tan fuerte, la composición, el color, la comunicación, cómo lo explicas y realmente da lo mismo si estás haciendo un escenario, un cartel, un vestido. Es mi filosofía, con lo cual, me forme en diseño gráfico, luego hice la carrera de interiorismo, que son cuatro años, entonces ahí descubrí, que me encantaba la arquitectura de interiores, que me encantaban los materiales, fui descubriendo tantas cosas, que llegó un momento que dije, ahora sí está claro que no hay una empresa que pueda contratar una persona con un perfil tan peculiar, pues esto lo tengo que vender yo por mi cuenta y conocí a Alberto en el camino y entonces él vio lo que yo veía clarísimo y me dijo que esto lo podemos vender y vamos a montar una empresa. Montamos una empresa de diseño gráfico e interiorismo y apliqué todo lo que conocía de la dirección de arte, a hacer locales, viviendas. Con lo cual, nuestra empresa ha ido así a poquitos y es una empresa de diseño, dirección gráfica.

4. ¿Ha tenido ayudas públicas? ¿De organismos privados? ¿Cuáles? Puede explicar un poco.

No las hemos solicitado. Las ayudas ideales hubieran sido del Instituto de la Mujer que en su momento bastante abiertas pero como una vez que creamos la empresa la sociedad fue al 50% Alberto y yo, sabes que tienen que haber una mayoría de participación femenina, no excluye que haya un hombre pero entonces claro era como voy a poner 51% solo para tener

subvención dijimos no, tiramos. Si nos han dado un préstamo ICO, cosas así para comprar maquinaria, ayudas a fondo perdido no.

5. *¿Qué apoyos tienes usted como emprendedor? Económicos, sociales, de otro tipo.*

Los apoyos fundamentales han estado en casa. En la familia. Mi madre ahora ha fallecido, una mujer muy emprendedora, tuvo su negocio en tiempos donde las mujeres no tenían negocios. Y mi padre también. Así que realmente no me lo hayan dicho directamente tú tienes que hacer tu camino pero supongo que en el lenguaje este que los niños captan por debajo sin querer, se deposita. Porque yo me acuerdo que no había mejor noticia para mi padre que cuando les dije que estaba contratada, porque una que se salva de la tensión, de estar en la cuerda floja, claro mi hermana también es autónoma y bueno al menos a una le van a dar el sueldo todos los meses. Pero cuando fui y le dije papá yo no estoy feliz aquí, me dijo, mira piénsatelo un poco pero si tu quieres tira, tira que yo te ayudo. O sea que realmente. Pero el hubiera preferido un sueldo. Quizás como lo que son cantantes y dicen, ay que mi hijo no se meta en esto de la música que es muy peligroso y luego dice ¡Quiero cantar! Bueno venga te ayudo.

6. *¿Cuáles son los valores en los que están sustentado su proyecto? Explíquelos por favor.*

A ver, yo creo que los valores de mi empresa, son muy humanos, son mis valores. Eso es muy bueno, es mi empresa y eso es genial. Entonces puedes trabajar con tus propios valores, y por supuesto me encantan las empresas muy humanas. Mi empresa lo es, porque todo el mundo que ha trabajado ahí ha sido mi amigo, cuando ha estado y cuando se ha ido también. Es una empresa muy honesta, siempre hemos hechos clientes que terminan valorando las persona que eres no el trabajo que haces. Y yo creo que esos son los valores más importantes. Tienes valores de conciencia medioambiental, me encantaría poder ayudar al planeta, valores más genéricos. Lo que más esa parte humana.

7. *Modelo de negocio:*

La estructura es más flexible. En el ámbito de la publicidad las cosas crecen de golpe pero también se reducen. Cuando entra una campaña, un proyecto gordo, un cliente fuerte que a lo mejor te pide una propuesta y tienes que crecer de golpe, igual necesitas tres personas que diseñen, dos copys, uno que haga producto, crece y disminuye, con lo cual cuentas con colaboradores que son a su vez autónomos y luego lo uqe hemos hecho, es tener en plantilla fijo y de manera permanente, ya que no daba abasto y me sirve de apoyo a veces en taller, porque producimos. Y otra persona que nos hace la parte de instalaciones, todo lo que producimos y tenemos que llevar a un cliente. El mínimo se ha reducido a cuatro, antes éramos dos. Y luego ya contar con colaboradores, ahí ya depende del proyecto.

¿Y la crisis?

Muchísimo. El 2008 fue criminal, Coincidió que yo di a luz. Y claro como autónoma, ya sabes cómo es esto. de repente te quedas en tu casa unos meses que te pagan una porquería, con lo cual yo me quede en casa con mi hija porque era o que quería hacer y lo que deseaba sobre cualquier cosa, contratamos personas para que pudieran sustituir mi labor, justo vino el bajón. A la vez que no podía estar. Lo pasamos fatal, las personas que contratamos era muy buenas personas, hubo que despedir, casi nos aplasta, eh. Tuvimos que ajustarnos, nos ajustamos muy bien. Reducimos personal estable, tiramos de autónomos, pedimos ayuda

económica cuando todavía los bancos lo daban. Yo creo que firmamos el último crédito. Porque fíjate lo que hicimos. Con la crisis en la chepa. Tenemos que competir en precio. Hasta ese momento nos diferenciaba un poco la calidad pero nuestros precios no eran baratos. Cobrábamos de la media hacia arriba, nos habíamos posicionado ahí y dijimos no se puede sobrevivir con eso porque la gente que contrata con la media de tarifas para arriba ya no tiene presupuesto. Con lo cual dijimos, hay que reducir, porque nuestro valor es adquiridos no podemos coger y decir, no ahora mi hora vale. Hay que actualizar maquinaria, para que todo lo que hacemos de tintas, de producción gráfica se tuviera abaratar, era un redoble de locos, pero dijimos estamos ganando nada y menos y encima nos vamos a meter en el supercredito, compramos maquinaria.

La firmamos el prestamos, porque era un 31 de Diciembre. El banco nos dijo o firmáis hoy o el lunes cierran el grifo. Y nos dieron el crédito de “pi ti ti” y pudimos comprar la maquinaria y nos salvó esa vuelta de tuerca.

Aunque fue meternos en un crédito, bajamos muchos los costes que pudimos ofrecer, fue muchísimo más barato y claro, otras empresas iban cayendo y otras que se quedan en el aire van llegando a ti y de redoble, es que si no tenemos que cerrar y buscar la vida.

8. *¿Cómo es su calidad de vida? ¿Cómo le gustaría que fuera? ¿Lo ve viable? ¿Qué necesitaría?*

Yo creo que la conciliación la he hecho muy bien porque hemos llegado a un buen equilibrio entre Alberto y yo. Él ha hecho un esfuerzo bestial para que yo pueda disfrutar de las peques todas las tardes, yo he hecho un esfuerzo muy bestial para sacar mi trabajo y mi producción en las mañanas. Yo creo que lo hemos hecho bien, igual hubiera sido más difícil si hubiera trabajado para una empresa. Porque lo que yo recuerdo en el momento que lo hacía era que igual esta hasta peor. Y tú cuando te metías en un proyecto no había horario ni calendario y daba lo mismo si eras mamá que si tenías lo que fuera. Yo ahí, en ese momento era chavalita y lo veía desde otro ángulo pero si compartía trabajo y labor con personas que tenían familia y claro yo solía ser la chiquitilla del grupo y claro, ahora lo veo y digo iba a las 11 de la noche a casa, y las 6 am estaba en un rodaje y a lo mejor no aparecía por tres días por cosa, yo lo podía hacer porque estaba en un momento así pero yo creo que francamente me lo he montado mejor. Cuando vas por tu cuenta puedes dosificar y decir, puedo coger cinco proyectos pero los dos que no puedo hacer se los paso a otro, algo que hago mucho, este no lo puedo abarcar, de los que hay ahí tres necesitan mi toque porque los piden porque lo hago yo pero los dos que los piden porque los hacen de materia que los hace nuestra empresa pues puedo pasar. Sabes? Dejar fluir un poco la riqueza que ya volverá sabes? Esa persona ya me llamará algún día y oye tengo algo que te pueda interesar. Si hablastes con Alberto él no está en el mismo punto, yo creo que él está más dedicado a la empresa. Yo más con las peques.

9. *¿Se sigue viendo como emprendedor en cinco años? ¿En diez años?*

En el 2020 no me apetece verme con una empresa que crezca demasiado. La responsabilidad con la gente que trabaja contigo es muy grande y a mí me gustaría seguir teniendo una empresa pequeñita como es ahora, con un número de empleados pequeñitos, con muchos colaboradores, quizás me encantaría crecer en el sentido de coger proyectos uqe me gusten más, con estos tiempos ha habido de coger de todos, de hacer proyectos a una frutería, que el pobre hombre no se deja llevar y pobre hombre no sabe que esta contratando a un profesional que al final tienes que hacer lo que él quiere a gente que está contratando un profesional y

que te deja hacer . Me gustaría orientarme más a este tipo de clientes y me veo con una empresa muy similar a lo que hago y lo que estoy haciendo ahora. Un punto muy feliz. Muy bien, están surgiendo muchos clientes, proyectos no sé si porque ya nos la merecemos después de tantos años o porque al final te mueves y tenemos muchos clientes, no tenemos problema de trabajo.

10. ¿Qué profesionales le han ayudado a mejorar su negocio?

Casi todo el mundo que ha venido a trabajar conmigo nos ha ayudado de alguna manera. Todas las visiones son muy válidas porque, hombre cuando hemos entrado y nos hemos puesto en manos de una buena asesoría jurídica o una buena asesoría, sabes? Esa parte está clara, no? Al principio das palos de ciego, al principio te asesoran bien y te asesoran esto, si quieres enfilar este tema, desde ese punto legal, por supuesto ponerte en manos de los profesionales. Pero yo creo que lo que más me ha ayudado a pulir el valor añadido, tu perfil más potente, a venderlo, lo que más me ha ayudado es la visión de las personas que viene de trabajar en otros sitios y colaboran contigo y claro ven tus fortalezas y tus debilidades, esto sí haces una llamada después, si has enviado un presupuesto y haces una llamadita después es muy diferente a que si no lo haces, esto en el modus operandi del día a día. Son pequeños matices porque tampoco son... Lo que me mas me ha ayudado es cuando tiras de una ilustrador y dices que maravilla no se me había ocurrido trabajar así, o esta técnica no la conocía. Me he ido formando, de la gente que entra y sale. Tanto yo como la empresa.

11. ¿Mantienes el equipo de colaboradores?

A veces te piden proyectos muy peculiares y tienes que buscar un perfil concreto. Yo en la última etapa que trabajé en Antena 3, que tenía clarísimo que la producción no era lo mío pero todavía no podía dar el salto para lo otro y me plante un día a mi jefe y le dije, mira, esto que hago no me gusta y lo que quiero hacer tu no me lo puedes pagar con lo cual se me ocurrió una idea. YO suelo ver muy bien el talento que tiene la gente. Yo enseguida que charlo con alguien le veo algo, no sé, la luz, de repente.. de naturaleza me sale. Vamos a ficharte de cazatalentos para la productora y me tire el último año viendo bobimes de gente, era subrealista, la bobina es una demo que envía la gente en el mundo audiovisual y se me quedó esa sensación de que todo el que pasa alrededor tiene un talento alrededor y me encanta verlo o charlarlo, buscarlo, encontrarlo, a veces la persona lo sabe, otras veces no lo sabe, es curiosísimo. Por eso, en toda la trayectoria de mi vida me ha afectado tanto al gente que se acerca y ves el talento que tienen en concreto, algo que sabes que es especial, eso me ha alimentado mucho y eso me ha ayudado mucho a acertar con la persona que busco en cada proyecto. Quizas por eso, no hemos hecho el hueco, trabajamos con muchos centros comerciales gordos, con clientes gordos, pero si vinieran a ver dónde trabajamos alucinan pero bueno. Yo creo que es la facultad de ver el talento en la gente la que me ayuda a decir, quieren esto, necesitamos esta persona, no hace nada de eso, estoy segura de que lo va a hacer bien. Es la capacidad de ver a los demás.

12. ¿Qué le ha servido de su trayectoria anterior para desarrollar su proyecto?

Todo yo creo que me ha ayudado todo, mi trayectoria anterior no era una oficina, no di un paso muy radical, ya estaba metida en el mundo muy creativo y desde el punto de vista de la persona contratada y con una vida segura pero claro me ha ayudado todo. Mucha gente interesantísima, con actitud, inspirador a tope.

Un sector muy dinámico, con diversidad, con mucha tensión, un día que llueva es una tensión enorme para un rodaje, cuando has puesto 50.000 euros en un rodaje y no son tuyos pero en ese momento apuestas el dinero de otro y eres una persona que te metes en lo que estás haciendo, para mí ese proyecto era mi proyecto y la verdad que ...

13. Referentes.

No soy una persona especialmente que siga a nadie. Con lo cual soy fatal para acordarme de nombres. Pero sí en el camino como soy muy habladora y me gusta mucho hablar y escuchar, me he encontrado muchas personas inspiradoras pero del día a día. No te creas que te digo el empresario que fundo, no del día a día, yo que sé, google, gente del día a día, gente valiente, gente que se atreve con las cosas, en el ámbito de la publicidad, chocas con muchos emprendedores, es que me coloco la vida ahí por algo. Realmente todos los oficios que te rodean, cuando haces un anuncio, es gente que se ha inventado el oficio, he llegado a conocer gente que es especialista en producto, es decir que llega al rodaje y cuando vas a hacer el ..ha investigado tanto en cómo hacer que brille tanto, de una manera natural, que se han inventado su propio trabajo. Me he encontrado muchas personas así y eso me ha inspirado porque si tu tienes una idea creativa, algo que te diferencia, no sé cómo explicarlo, se puede vender, no es tan difícil, las cosas más peregrinas se venden. Eso sí me ha inspirado, compartes dos o tres días de trabajo porque te une un equipo, eso es muy inspirador.

14. ¿Qué necesitaría que no tiene en este momento?

Te voy a decir algo que necesitaría y seguro que tú también. Tiempo para mí. Es que cuando tienes tu empresa es tremendo, eh. Es que siempre habría algo que hacer, siempre siempre, da lo mismo el día, la hora. Estas friendo patatas, vaya si no he llamado a Antonio, pues sino le llamo igual a las 2 ya no está y sino está el, sabe! Tu tu tu... mande este mail? Quizás lo que echo de menos es que no puedes tener tiempo de verdad para ti... cuando estas en una empresa yo me implicaba mucho, era de esas locas, que igual se acordaba un domingo un llamaba pero lo normal es poder desconectar el fin de semana. Y saber si se cae Roma ya habrá alguien que la salve pero claro cuando Roma es tuya no hay nadie que e la salve.

Entonces yo echo de menos eso. Y claro también piensa que como mi marido está metido en este barco conmigo, imagínate cuando ya nos pasa a los dos. A veces es difícil decir, vamos a marcharnos y desconectar. Lo hacemos pero siempre hay algo que. Me tiene que llamar, solo me llama y ya desconecto. Esto me gustaría tener, una división de lo que es la parte profesional y lo que es la parte personal de mi vida. Está muy mezclada.

15. ¿Cómo ve la situación en España? ¿Y en Europa?

Yo la veo bastante regular. Yo estoy rodeada de tantas personas que lo están pasando mal. No tanto en el plano laboral, no te puedo decir, porque casi todo el mundo que me rodea ha ido a mi ritmo, pues gente que tenía empresita pequeñita, la ha reducido más y ha sobrevivido. Conozco mucha gente que trabajaba para empresa y que se ha montado un estudio pequeñito y que a lo mejores se han especializado en algo en concreto y que han sido especializándose en hacer webs, diseño on line y que han ido sobreviviendo muy bien gracias a eso, pero sabes qu en el día a día. Cuando vas aquí en el centro cultural, recoges a los niños en el cole, yo soy persona de hablar con los que me rodean y veo mucha gente que lo está pasando mal, yo veo la situación muy dura, sobre todo para un perfil de persona, quizás, voy a ser un poco dura, pero con una mente poco creativa, te lo digo así de duro, que no se han sabido reinventar y claro se han metido de repente en una edad en la que piensan que yo no pueden empezar de

nuevo, y veo mucha gente atascada y me da un dolor de corazón, yo creo que sí que hay mucha gente pasándolo más. Hay mucha gente que lo está pasando mal, en el día a día, en tus vecinos, como para que podamos reflotar.

16. ¿Qué emociones transita para sacar adelante su proyecto? Más info a este nivel.

Yo confío mucho en el futuro, no pienso en que van a ir mal las cosas. Hago mucho trabajo en pensamiento positivo. Hago mucho trabajo en que no pasa nada, vamos a aprovechar esos momentos de bajón para hacer cosas. Quizás mi manera personas de gestionar la incertidumbre es aprender, porque me encanta aprender. Cuando tengo un parón aprendo a hacer las cosas más peregrinas.

Una vez me dijo una personas déjame tu CV que lo voy a enviar y claro lo resumí, no es que tenga un CV brillante es que es tan variado que dirán esta chica está loca. Como aprendió tantas cosas diferentes. Me nutren y la creatividad va por ahí.

17. ¿Qué competencias hay que tener?

Pensamiento creativo. Este vaso tres manera de describirlo que le doy mucho la matraca a mis hijas. Yo creo que es fundamental también comunicar bien. Puedes ser muy bueno en tu oficio, pero si no lo sabe vender? Hay que saber vender cuando eres autónomo. Igual no es tu fuerte, al final buscas alguien que plante de cero, te tienes que plantar, mira esto te lo hago yo, porque si creo que si lo haces así o asá, eses puntito de buen comunicador creo que hay que tenerlo. Y por supuesto mucho tesón, ya no te digo mucha valentía, porque la valentía s nos va a todos en un momento dado cuando ves que no te llaman, y dices y, pero yo creo que hay que tener tesón, como patatas este mes, pero al siguiente va a ir mejor. No rendirte.

Se mezcla todo. Como haya sido tu vida, que trayectoria hayas tenido, hay personas que les puede resultar más fácil, precisamente pro que en la vida han ido probando y si te empeñas en algo lo consigues, quizás otros les ha venido todo dado y resulta que se ven solos y no saben por dónde tirar, no ¿ Hay influye mucho tu camino, yo creo que si juntas, tesón, una buenas dosis de comunicación y pensamiento creativo prácticamente todo el mundo podría inventarse algo que vender, todo el mundo tiene algo especial. Está clarísimo.

Muchas gracias.

Entrevista semi-estructurada / Código: EP12

En primer lugar agradecerle el formar parte de esta investigación para la tesis doctoral sobre “Autónomos y emprendedores, nuevos paradigmas y dilemas”. Esta entrevista consta de 15 preguntas abiertas y tiene prevista una duración de 30 minutos. La información que se recoja es absolutamente confidencial y la investigadora se compromete a facilitar los resultados preliminares de la tesis en cuestión. Muchas gracias por su disponibilidad.

1. *¿Cómo se define usted, autónoma, emprendedora? ¿Por qué? ¿Cuáles son las diferencias para usted?*

Empresario.

2. *Resuma su trayectoria profesional.*

Soy uno de los dos fundadores. Esto era que trabajábamos mi compañero y yo. Los dos. Trabajábamos en una multinacional, llevábamos muchos años, llevábamos nueve años. . Y bueno ocurre muchas veces en las grandes compañías y a veces es difícil innovar y los procesos de innovación son lentos y costosos y poner encima a diferentes departamentos para llevar a cabo un proyecto que genere nuevo negocio puede ser misión imposible. Si a eso le sumas las luchas de poder que hay dentro del propio departamento se dan todos los requisitos para llevar tu idea de negocio pro tu cuenta y riesgo. Entonces llega un momento en el 2009 que todo esto vino de repente mi compañero y yo que trabajábamos en el mismo departamento pues decidimos probar, fue una prueba segura, no fue una prueba sin red porque llevábamos antes de salir de esa gran compañía, llevamos un año hablando de la idea de negocio, eh y bueno mi compañero creó un blog donde iba compartiendo todo lo que iba aprendiendo sobre la tecnología de Apple, el Apple todavía no había salido en España, podíamos empezar a hacer pruebas con él, y todo ese compartir conocimiento a partir de un blog es lo que trajo muchísimos usuarios que ns visitaban día a día, teníamos 2000 visitas al día donde hasta empezamos a tener clientes que querían que desarrolláramos aplicaciones para ellos. Entonces cuando nos lanzamos ya teníamos clientes, entonces que más se puede pedir. Fue, empezamos dos personas, arrancamos a mediados del 2009 y empezamos a tener un crecimiento bastante gradual, sin necesidades financieras de ningún tipo, íbamos a pulmón, con el dinero que íbamos generando íbamos creciendo en la compañía, contratando nuevas personas. Y así se fue desarrollando hasta ahora seis año que llevamos en vida. No es lo mismo trabajar en una gran compañía, dirigir un departamento, yo llevaba el departamento del desarrollo de software, tenía 55 personas a mi cargo y con lo cual sabía de tecnología, sabía de gestión de personas, pero faltaban muchas componentes para poder llevar una compañía adelante. Entonces todo esto es muy positivo porque se aprende muchas cosas, haces totalmente de todo.

3. *Si usted tuviera que definir fases dentro de su proyecto, en qué fase se encuentra?*

Vale. Tras seis años de desarrollo. No hemos tenido necesidades financieras hasta ahora. Aunque nacemos con vocación de producto, teníamos clientes y ofrecemos desarrollo a

medida a nuestros clientes. O sea cuando formamos la empresa, iphonedroid se focaliza en software para dispositivos móviles, decidimos focalizarnos, tener foco en este sector, para ser los mejores del sector. Entonces vamos ofreciendo servicios a todos los clientes, el boca oreja funciona muy bien. El cliente nos lleva a otro y este a otro, sin tener nadie dedicado a nuevo negocio, pues empieza a correrse la voz de que no es una empresa muy fuerte en el desarrollo de aplicaciones. También fuimos de los primeros que montamos el negocio en España, había dos empresas y nosotros fuimos los terceros y bueno hemos hecho que iphonedroid se bastante conocido por la calidad de las aplicaciones que hacemos. Bueno donde estamos ahora mismo? A la vez que hemos ido dando servicios a nuestros clientes con el desarrollo de aplicaciones, hemos hecho i+d y hemos creado producto y entonces parte de nuestras ganancias además de para el crecimiento de la compañía es para generar producto porque sabemos que es lo más escalable, mucho más escalable que la parte de servicios aunque todo está complementado pero decidimos hacer, a los dos años, o a un año y pico de arrancar el proyecto, sabíamos que teníamos que cubrir un producto para cubrir toda la demanda de aplicaciones que nos llegaba. Estábamos viendo que teníamos una gran demanda de aplicaciones sin tener departamento nuevo negocio y no podíamos dar servicio a todos porque detectábamos que venían de pymes. Trabajábamos para grandes empresas pero sí que teníamos muchas peticiones, en concreto el 77% de nuestras demandas venían de empresas que no se podían permitir un desarrollo a medida, entonces decidimos investigar cómo dar servicio también a todos los clientes. Nuestra estrategia la queríamos focalizar en dar servicio a todos los clientes, fuera una micro, un autónomo, una gran empresa. Cliente que contacte con nosotros queríamos que se fuera con una aplicación puesta, aunque con modelos de negocio totalmente diferentes. Entonces arrancamos una fase de i+d para tratar de hacer una herramienta que permita a las pymes, sin conocimiento de tecnología, romper la barrera tecnológica y la barrera económica y los conseguimos dos años después y empezamos a hacer un test en el mercado para ver cómo funcionaba. Es un producto *do yourself*. Es una aplicación y háztela tú mismo, vas a tardar cinco minutos o media hora, depende de tu facilidad para moverte dentro de la herramienta. Y aportamos todos los medios para que una pyme pueda tener su aplicación que le va a ayudar como nuevo canal de comunicación igual que le va a ayudar una página web, el móvil es una canal más a tener en cuenta y además lo que pretendemos es que la Pyme tenga un retorno de la aplicación, es decir, que aumente las ventas con su inversión, de qué manera, fidelizando a los clientes. Comunicar y fidelizar, creemos que son elementos claves para la pyme. Además si a esto le unimos el modelo de negocio que tenemos es un modelo freemium, hazte la aplicación de forma totalmente gratuita y si tienes éxito nosotros también lo tendremos, te cobraremos pequeñas cuotas mensuales entre 9 y 29 euros al mes. Es romper una barrera grande porque un desarrollo a medida te puede costar 20.000, 30.000 o 100.000 euros. Gestionamos este producto, hicimos un test para ver qué tal funcionaba en el mercado a nivel mundial. Es un producto a nivel global, hay 125 millones de compañías a nivel global, de pequeñas y medianas empresas a nivel del mundo, con lo cual nuestro target es amplísimo, con lo cual nuestro target es amplísimo. Muchos clientes con cuotas pequeñas. Ahí el modelo de negocio es bastante interesante. Hicimos un test durante un año, empezamos a invertir un poquito de dinero en ver cómo funcionaba la campaña de SEM, vamos a meter dinero en google para ver si éramos encontrarles y resulta que sí que éramos encontrarles y que la gente se hacía aplicaciones. Hoy en día son más de 150.000 aplicaciones las que sean desarrollado de esta manera, ahora que hemos demostrado que esto funciona vamos a buscar la financiación que necesitamos para hacer un buen marketing o una buena comunicación de producto. Este es el puesto en el estamos.

4. ¿Ha tenido ayudas públicas? ¿De organismos privados? ¿Cuáles? Puede explicar un poco.

Para la etapa de I+D si que pedimos una ayuda estatal al Centro Tecnológico Industrial ayuda en la etapa de i+d no llega más allá. La parte de comercialización no llega y cuando tienes un producto, has hecho i+d y ves que funciona lo que más importante es la parte de marketing que te puede ir mucho más dinero que en el desarrollo estamos en esa etapa y eso es una rueda que va tan rápido, la tecnología avanza y nosotros seguimos avanzando en i+d, surgen más cosas en tecnología, os be comes, las baliza, es una tecnología nueva que impulsa google y aple son unas balizas nuevas que impulsa pequeñas plaquitas de hardware, que nos permiten hacer marketing de proximidad, nos permiten detectar a los usuarios de una aplicación en un radio de alcance que le podamos impactar con cosas que le aporten valor al usuario final. Y entonces ya combinamos desarrollo de aplicaciones a medida o través de nuestro generador de aplicaciones y lo combinamos con un hardware, mejorar la experiencia de usuario de una aplicación aportándole un valor concreto, ya sea, mejoras en los precios de los productos, mejor información comunicación yo que sé. Una aplicación para el sector de la medicina, pues un enfermo de cáncer, que pueda obtener información sobre su enfermedad, son cosas muy potentes, está todo relacionado, en la etapa de que tenemos dos productos y plataformas muy buenas, seguimos dándonos de comer y día a día con la parte de soft ware a medida pero hemos creado estos dos productos que nos tienen que dar a comer en el futuro, o sea, la máquina de hacer churro, ya están hechas ahora tienen que rodar solas.

Empezamos dos, sociedad limitada, Empezamos a contratar, personal de producción, pero poco a poco se han ido incorporando gente de administración, marketing pero el gran volumen de personas está focalizado en la producción de software.

5. ¿Cómo vive la conciliación familiar? ¿Cómo considera que es ahora? ¿Cómo lo valoraría?

Pues es buena. Yo tengo cuatro hijos. Algunas tienen cinco. A mí me gustan mucho los niños. Cuando monté la empresa tuve al tercero y estaba recién salido del horno y claro cuando montas una empresa tienen que trabajar muchísimo yo iba a la oficina, cenaba, estaba con mis hijos, se dormían y volvía ponerme con el ordenador pero no he descuidado en ningún momento a la familia. Todos los días les llevó al colegio, los viernes tengo por norma salir a buscarlos al colegio, sábado, y domingo. Llego a casa a las 9 noche y con el paso del tiempo y creciendo en la organización puedes delegar más y dedicar más tiempo a la familia.

En la empresa tecnológico...

Todavía más chicos. En el departamento técnico solo hemos tenido una chica. De formación somos informáticos e ingenieros de telecomunicación. La mayoría son informáticos.

6. ¿Cuáles son los valores en los que están sustentado su proyecto? Explíquelos por favor.

Bueno vamos a ver, nosotros creemos que somos un equipo de trabajo muy humano. Hemos trabajado en compañías, hemos trabajado en consultoras y sabemos lo que es estar mucho tiempo en la empresa y poco a tiempo dedicado a la familia. Y el trabajo tiene que ser un lugar donde tienes que ser feliz. Con esa filosofía nosotros queremos que cualquier persona que esté en nuestra compañía, que sabemos que va a dedicar mucho tiempo a estar aquí al

igual que su familia y creemos que sean felices, que están cómodos y estén agusto. Eso lo que hacen es que tengamos un ratio de personal que se va muy bajo. De rotación es mínima. La gente está muy agusto, no son los mejores sueldos y salarios que podamos pagar porque todavía no hay inversores por detrás, la gente está muy cómoda y muy agusto. La honradez, somos un equipo muy humano, empatizamos con cliente interno y externo.

7. *¿Se sigue viendo como emprendedor en cinco años? ¿En diez años?*

Nosotros queremos seguir en la compañía, nuestra proyección es en este año tras la inversión de 3 millones de euros, en este año vamos a multiplicar por tres el número de personas de la empresa porque tenemos que ir a hacer un buen marketing y comunicación de los productos que tenemos y eso implica que vamos a necesitar más personal para asegurar que el volumen de trabajo podamos sacarlo adelante. Me veo dentro de la compañía, también como socios inversores, que eso es luego para nosotros. Ahora todas las decisiones las hemos sacado adelante entre mi socio y yo y bueno ahora vamos a tener que contratar gente que también su experiencia es positivo.

8. *¿En dónde buscáis inversores?*

Es muy complicado y llevamos mucho tiempo y no teníamos ninguna experiencia en búsqueda de inversores. Empezamos a apuntarnos a diferentes foros, donde hacíamos un pitch de nuestro dec proyecto y el año pasado estuvimos en San Francisco en Silicon Valley, en Seattle, en diferentes países y ciudades de EEUU y América Latina y mover nuestro proyecto y fuera más conocido por grandes empresas y bueno empezaron a vernos gente especialistas en la financiación. Algunos inversores se han interesado como Ventur Capital, Fianalcial Oficce o Bussinies Angel, un pupurri de gente interesada en el proyecto.

9. *¿Referentes?*

Cuando empezamos con la idea de generador de aplicaciones solo había uno a nivel internacional, una plataforma americana, que tenía un modelo de negocio totalmente diferente. Una Pyme que quería hacerse su aplicación tenía que pagar un mínimo de 2500 dólares para hacer su aplicación y eso sin saber si le iba a funcionar o no. Entonces nosotros, no solamente la parte tecnológica queríamos mejorar esa herramienta sino que queríamos mejorar en la parte de modelo de negocio. Llegar a más pymes, con un modelo fácil y un modelo freemium.

10. *¿Qué necesitaría que no tiene en este momento?*

La financiación y poder organizarnos de una forma más efectiva de cara a los siguientes pasos que tenemos que cumplir, son objetivos ambiciosos. Lo vamos a tratar con mucha ilusión.

11. *¿Cómo ve la situación en España? Europa?*

En 2013 y 2014 ha habido un bajón tremendo, nosotros estamos en un secot, el de la movilidad que va para arriba. El problema que hemos tenido en España es que las grandes compañías han dejado de poner presupuesto para este tipo de canciones. Entonces no había dinero para hacer acciones enfocadas a la movilidad.. Entonces sí que hubo un bajón importante y de hecho murieron empresas de la competencia bastantes. Si bien al principio éramos empresas que éramos capaces de atender toda la demanda de proyectos, se fueron creando muchas compañías muy pequeñas, muchos autónomos, tal que se empezó a hacer mucha competencia, en 2013 y 2014 se han eliminado gran parte de ellos, de hecho en 2013 y 2104 solos quedamos nosotros. Con lo cual somos los decanos. Si que ha habido un momento en el que la facturación ha caído pero sí que hemos podido sobrevivir, como no

había proyectos para hacer con cliente externo si hemos hecho productos para estar y afrontar la crisis el final de la crisis del final del 2014, afrontamos una no sé despegue que está siendo , no está siendo muy pronunciado pero la tendencia es alcista, las empresas empiezan a tener dinero y empiezan a invertir, saben que tienen que invertir en tema de movilidad porque todo el mundo llevamos un móvil en el bolsillo y bolso y gran parte de la navegación de internet viene de dispositivos móviles, además los bancos empiezan a prestar más dinero y entonces, al tendencia es alcista, para ns es muy bueno, además de seguir en disposición de dar servicio en la medida a nuestros clientes tenemos los productos necesarios para atender toda la demanda.

12. *¿Qué competencias hay que tener?*

La gestión es importante pero tener una visión del cliente. Ponerte en el lugar del cliente para dar la solución que necesita en el momento que lo necesita. Ponerse de ligo del cliente, muchas veces los ingenieros tenemos una mente muy analítica, tenemos nuestra visión de nuestras cosas y estamos alejados del suelo y cliente y entonces es una visión muy importante. También en el equipo que lleva la empresa tener gente muy impulsiva y reflexiva, complementarnos unos con otros.

Muchas gracias.

Entrevista semi-estructurada / Código: EP13

En primer lugar agradecerle el formar parte de esta investigación para la tesis doctoral sobre “Autónomos y emprendedores, nuevos paradigmas y dilemas”. Esta entrevista consta de 15 preguntas abiertas y tiene prevista una duración de 30 minutos. La información que se recoja es absolutamente confidencial y la investigadora se compromete a facilitar los resultados preliminares de la tesis en cuestión. Muchas gracias por su disponibilidad.

1. ¿Cómo se define usted, autónoma, emprendedora? ¿Por qué? ¿Cuáles son las diferencias para usted?

Yo no sé qué palabra me define, me encanta arrancar cosas que duren y dejen una huella, que generen riqueza y empleo. A través de eso gente puedan implicarse y sentirse feliz. Yo no soy empresario porque no sé qué significa, emprendedor podría ser porque emprendo cosas, no sé cómo definirme, eso que te he dicho creo.

2. Resuma su trayectoria profesional.

Pues mira, yo estudie mi carrera. Ya durante la carrera, yo soy muy inquieto. Estudie empresariales y después económicas y empecé por empresariales. Y la verdad es que terminé en empresariales porque no tenía muy claro que hacer, me gustaban muchas cosas y no tenía una vocación muy definida y al final pensé empresariales es como “mundología” puedo terminar haciendo cualquier cosa pues buen pasó. Durante la carrera, soy de hacer cosas y no me puedo estar quieto, y monté una empresa y una ong. La ong sigue viva y la empresa no fue bien. Prueba y error, aprendí mucho. Después ya al poco de eso, seguí con la ong y estando en la ong entre a trabajar en una empresa que ya no existe, Arthur Andersen, haciendo cosas de auditoria y tal porque me apetecía saber cómo trabajan los americanos, cómo hacen los negocios y tal. Bueno estuve ahí un tiempo de becario, luego me quedé como contratado y al poco tiempo me llegó una oferta muy interesante de una empresa que quería montar cosas en América Latina, a mí eso me entusiasmaba, a parte yo con la ONGd había hecho cosas en América Latina y me enchufé y estuve unos años montándole cosas en América y les va muy bien y es la editorial SM y va muy bien. Bueno siempre en paralelo haciendo mis cosas, monté una empresa con unos amigos en paralelo, que sigue funcionando. Después me fui a vivir a EEUU por mi cuenta para estudiar, fui a MTI y siempre me ha encantado la tecnología y todo lo que tiene que ver con el cerebro humano y como este interactúa con la tecnología, a la hora de generar conocimiento, a la hora de aprender y a la hora de generar cosas y de crear riqueza. Estuve estudiando muchas cosas de neurociencia y de gestión de la tecnología, robotica ese tipo de cosas que me interesaban mucho. Allí monté una nueva organización sin ánimo de lucro, enseñar a través de móviles a leer y escribir en indi, mujeres que estaban en zonas rurales, en india hay 400 millones de analfabetos y el 90% son mujeres y están en zonas rurales, no hay colegios, profesores pero sí móviles pero sí posibilidad, porque el móvil es lo único que tienen para comunicarse y relacionarse y no hay carreteras y el móvil es esencial y las empresas telefónicas, allí la cuota por minuto es muy barato, con lo cual vimos una alternativa en eso y como todo el mundo tiene móvil, a través de una aplicación muy sencilla en eso, móviles muy sencillo, ellos no tiene iphone ni nada de eso, hicimos una aplicación, un

juego muy sencillo para que la gente jugando aprendiera a leer y escribir. Busqué una ONG local y el primer año y este es el segundo, el primero 50.000 mujeres aprendieron el alfabeto, lo básico a leer y escribir en hindi. Ahí monté una consultoría en temas de sostenibilidad que me interesa mucho y después monté una empresa en Silicon Valley de tecnología y educación online a través de internet. De eso he sido director general hasta hace poco y ahora sigo en el consejo de administración pero ya lo he dejado lo que es la gestión diaria y ahora estoy implicado directamente en laborclan por eso la conexión con Laura. Ahora en Laborclan hacemos una tarea de tutoría, mentoring, seguimiento a diferentes emprendedores, buscamos gente... que de alguna manera, el que ha conseguido éxito encuentra otra gente para estas cosas aunque si quieren también estamos para ellos, aunque estamos para los que están intentándolo durante tiempo, la idea es buena, nos tiene que convencer la idea y nos gusta la persona y a partir de ahí, intentamos ayudarlo a ver los caminos, redefinir los negocios, redefinir el equipo, estrategia, cambiar algo y bueno al principio somos todo oídos, y luego conforme nos van dejando, algunos nos dejan entrar hasta la cocina les dejamos y les ayudamos y después incluso si vemos interés en invertir o en ayudarles de otra forma y no solo sea con mentoring, entonces también entramos.

3. ¿Por qué se decidió a trabajar por su cuenta? ¿Por qué emprendió este proyecto.

Desde la universidad hasta ahora que ya va para veinte muchos años. Incluso cuando he estado trabajando como empleado en alguna organización pero mi cuenta, mi tiempo libre, siempre estaba pensando en hacer otra cosa o montar algo, tal. No sé me parece que la vida es muy corta que se pueden montar muchas cosas y que joo tenemos un cerebro para hacer cosas y como tengo energía y salud pues oye a hacer.

4. ¿Qué apoyos tienes usted como emprendedor? Económicos, sociales, de otro tipo.

Primero no estar solo, es muy importante estar rodeado de personas con las mismas inquietudes que tú. Que esté pasando lo mismo que tú, esto te da ver que no estás solo, y te hace vivir la incertidumbre, una fe que mueve montañas, un proyecto que no tienes mucha fe nunca. Tener buenos consejeros, mil cosas que estamos viendo, jamás hubiera recomendado meter dinero o tiempo ahí. Ves que hay gente que dices qué pena.. uno a veces se mete en cosas porque es lo que conoce y alguien más arriba te va a decir que tiene más perspectiva.. te va a decir... ojo es que eso no se hace por esto, por esto y por esto, te tenías que meter ahí...

Y la accesibilidad?

Yo creo que depende y es parte del emprendedor.. y ahora ya.. Estoy en mt.. tengo un nombre pero desde las primeras cosas que armé me dedicaba al mismo tiempo a la gestión y a sentarme muchas horas con gente muy inteligente..., yo recuerdo que en la Universidad con carpeta en mano me fui a ver al director general de Maho, estuve hablando con él y estuve como cinco o seis conversaciones seguidas de dos o tres horas, de todo. Gestionar Maho cerveza y yo estaba montando una ONG pero no tiene nada que ver, me dio barriles de cerveza. Pero bueno este señor que sabía un montón de negocios, a mí me ayudó muchísimo, me abrió su puerta, le envié una carta, al final, esto es un tema de cuanto le quieres dedicar a esto y de cuanto de verdad confías en la gente. Hay veces que uno mismo no quiere escuchar opiniones porque dice me van a dejar muy mal.

Romper muchas barreras...

¿En dónde buscáis inversores?

Mira ahí hay un poco de todo. Hay un poco de todo. Muchas veces parece que el que invierte en estas cosas es un millonario que está en suiza y no hay de todo. Y no.. hay de todo. Yo me encuentro desde un matrimonio que toda la vida lleva trabajando con sus sueldos y piensan que una parte de su dinero y meterlo en el banco y comprarse una cosa deciden meter dinero a través de estos proyectos y entran a través de hacen un fondo e inversión y un grupo de accionistas. prestamistas. Esto se ha dado toda la vida y se sigue dando y están agrupados en un nombre, capital riesgo, y fondo de inversión y se siguen dando y lo básico. Y empiezan poco a poco y si les va bien empiezan a hacer un nombre. Luego por supuesto están las grandes empresas que esto forma parte de su capital riesgo. Luego están patrimonios familiares enormes que dedican una parte de su patrimonio, patrimonio office a una parte de esto, o sea, al final hay una variedad enorme. Pero en España se está empezando a dar algo que existía en el mundo anglosajón y que se están dando en España y que es una alternativa muy buena para no dar todo tu patrimonio pero si te sobra un parte de tus ingresos dedicarlas a estas cosas no? Ayudar a la gente que está creando cosas y puede hacer que multiplique tu inversión por mucho.

5. ¿Cuáles son según usted las claves del éxito de su proyecto?

Las claves de mi caso. Aquí hay una cuestión muy importante y es ver qué son para ti los medidores del éxito, no? Para ti medidor del éxito es hacerte millonario, para ti medidor del éxito es hacerte feliz, para ti medidor del éxito es tener muchos empleados que sean felices, para ti medidor del éxito es mucho clientes satisfechos con tus productos, para ti es tener una familia maravillosa y que hagas cosas divertidas? Yo creo que una de las cosas más importantes es tener claro qué es el éxito para ti y eso muchas veces cuando arranca un emprendedor no lo sabe. Yo creo que sí lo supe desde el principio, yo no me quería hacer millonario, eso a veces viene en el camino pero en mi caso no fue un motor, nunca lo ha sido, en mi caso era a ver cómo lo hacemos esto que no lo hace nadie y que puede estar muy bien, sabes? En algunos caso tiene forma, de negocio y en otros no porque sino no es sostenible. A mí lo que siempre me ha movido es que la idea me enamorara y que no se estuviera haciendo o que nadie lo iba a hacer.

Si lo social encaja bastante bien, quizás es un eje vertebrador o transversal, porque en general las cosas en las que he estado metido o eran un negocio, o tenían que ver con educación, sino eran temas de educación o sociales, si había una vertiente clara de devolver a la sociedad de alguna lo que se pudiera que se estuviera sacando del negocio. Si ha sido un eje vertebrador.

6. ¿Cómo ve la situación en España? Europa?

Mira yo creo que la cultura de un país anglosajón, y por cultura entiendo muchos factores, desde la historia, literatura, música, todo, la política, yo pienso que cada país tiene una cultura muy diferente. El mundo anglosajón tiene una predominancia de todos los rasgos mas cercanos al protestantismo, al individualismo, una relación con el dinero muy diferente a los países católicos y latinos y que es diferente, y a pesar de que los textos bíblicos son los mismos pero unas religiones hacen más caso a unas cosas que a otras. Lo cierto es que son países muy difíciles y comparar es difícil. En España siempre ha habido cultura de emprender, en España hay negocio pequeño hasta clientes de tiendas, todo lo que se te ocurra, es cierto que en general que la cultura predominante en España y los países mediterráneos es menos incitadora hacia las iniciativas individuales que la cultura anglosajona, y en España pienso que con la crisis han pasado algunas cosas buenas, como que ha mejorado la imagen del emprendedor y de alguna ser emprendedor o empresario ya no es un tipo gordo y forrado de

millones que explota a la gente, sino que es una persona que tiene la idea de hacer algo por su cuenta y no necesariamente depender de otros y eso es muy bueno. Y además las ganas de la gente de hacer cosas que antes no se hacían. Dicho eso, en ese esfuerzo de poder restar el paro se ha metido a emprender mucha gente que no tiene ni vocación de emprender ni las habilidades. Es estar preparado para convivir con la incertidumbre todo el día y hay gente que con eso no puede vivir porque hay distancia con el suelo, está siempre en un paracaídas, o en eso te sientes cómodo o emprender eso, depende del perfil humano, tu carácter, temperamento, personalidad, mil cosas, en eso te encaja o no. Yo creo que en España se ha incitado tanto a hacerlo que han entrado hasta los que no tiene el perfil. Eso se está notando, porque nos encontramos que un montón de chicos que le han dado con el despido y han montado algo y me da una pena terrible porque han quemado un montón de dinero, recursos, su energía, su tiempo. Yo creo que sí, que ha sido muy positivo pero por otro lado también ha creado cosas que hay que ver como se compensan.

¿Tendencias?.

Ideas siempre hay, ten en cuenta que el campo de hacer mejor una cosa o más eficaz se ha hecho, o ser la más barata, o ser la más barata y generar un interés en un cliente, para eso siempre hay sitio, y el avance de la tecnología y de la investigación hace que cada año haya un nuevo avance en algo que puesto al servicio de millones de cosas, lo hace más barato, más eficiente, más rápido, mejor, muchas veces las grandes empresas no pueden hacer eso, no tienen ni el tamaño ni la flexibilidad para poder hacer eso, es necesario iniciativas más pequeños, con el devenir de la rapidez de los tiempos modernos, cuando más rápido vamos, en cuanto más se desarrolló internet, más rápido pasan las cosas y más capacidad de adaptación hace falta y las empresa grandes menos pueden hacerlo, cada día más, estas cosas que antes siempre hacían las empresas grandes, cada día más las van a hacer emprendimientos.

7. ¿Riesgos: personales, sociales... ¿

Primero el emprendedor, para mí es fundamental, creo que se la escuché, a un pensador de liderazgo en Harvard, encontrar un santuario, un momento de paz, mínimo al día, haciendo música, deporte, yoga, olvidarte para esta velocidad, no está diseñado para esta velocidad. Hay que encontrar ese sitio, esa paz que el día a día no te da. Como sociedad esto va a ser riesgos.. Esto de que parezca que todo el mundo puede emprender. En España yo no sé si esto ha sido creado, al final se ha inyectado mucho dinero en la economía de los despidos, y también de ayudas públicas como para que la gente estuviera haciendo algo pero no todo el mundo está preparado para esto, a lo mejor en España, yo no sé el número de emprendedores que estaba dedicado a esto antes, pero suponiendo que hubiera un 10% y que ahora haya un 30% el número real está en 15%. El riesgo es pensar que todo el mundo sirve para esto. Una cosa es ser el emprendedor, y otra cosa es ser el equipo que está con el emprendedor. Al final la incertidumbre, el riesgo, todas esas cosas, en el momento en el que tu no eres la cabeza primera, sino eres el segundo o el cuarto se mitigan mucho más, y la gente encuentra satisfacción en el hecho de estar en un proyecto emprendedor, ya no están en un monstruo grande sino .. Un emprendedor sin su equipo no vale nada...

8. ¿Qué competencias hay que tener?

A ver yo creo que .. mira sobre esto di yo una charla en la Universidad de en Munich, yo creo que es muy importante. Muchas cosas, pero quizás lo primero, es la resiliencia, eso es muy importante porque en realidad todo en la sociedad te anima a que no, esto es muy duro, te va

a costar mucho, mejor consigue un trabajo normal, incluso desde el punto de vista familiar te va ser más cómodo, un ingreso fijo, te anima a no hacerlo. Tienes que tener mucha fuerza interior y muchas ganas de superar obstáculos porque hay muchas. Luego cosas como inteligencia, ser valiente pero todo eso, todo hace falta y lo llevas dentro. Esto es muy importante y luego flexibilidad, me parece que esto también. Porque generalmente cuando emprendemos algo es porque es un sueño, lo vemos claro, y hay veces que te haces esclavo del sueño y eso es la leche, como funcione es invencible, puedes hacerte esclavo de esto, darte de bruces sin darte cuenta de que ya no funciona, tienes que cambiar algo, reorientarlo. La flexibilidad es muy importante, para mí es acompañar, ser capaz de soñar y estar muy arriba, de tener una visión, con aterrizar, muy a menudo, ese ejercicio, es brutalmente difícil, pero hay que hacerlo continuamente. Hay que subirse arriba al helicóptero y volver a bajar a tierra. Continuamente.

¿Que ayuda a bajar a tierra?

Yo creo que el no perder la perspectiva de tu cliente, la perspectiva de lo que el busca o quiere, servir con algo y luego en paralelo, tocar tierra todo el tiempo con toda la gente que le importa tu proyecto, y ahí están tus empleados, accionista, toda la gente que forma parte del contexto de la organización, lo proveedores, estar en contacto con ellos permanentemente para no perder sentido con la realidad es vital. Mirar arriba muchas veces, sino lo haces no lo hace nadie.

Muchas gracias

Entrevista informante clave / Código: EIC1

En primer lugar agradecerle el formar parte de esta investigación para la tesis doctoral sobre “Autónomos y emprendedores, nuevos paradigmas y dilemas”. Esta entrevista consta de 15 preguntas abiertas y tiene prevista una duración de 30 minutos. La información que se recoja es absolutamente confidencial y la investigadora se compromete a facilitar los resultados preliminares de la tesis en cuestión. Muchas gracias por su disponibilidad.

1. *¿Cómo ves tú el tema del emprendimiento y autónomos? ¿Se están dando de alta, cómo lo ves?*

Si se está produciendo un incremento en las altas del régimen especial de trabajadores de autónomos desde el parón del año de 2007 y 2008 en plena crisis. Lo que sí nos hemos encontrado es que el régimen de trabajadores autónomos se ha mantenido pero a consecuencia de muchas incorporaciones que venían del régimen general. Construcción y servicios que han utilizado mucho la figura de la capitalización del pago único por desempleo y que han decidido de alguna manera ya que no encontraban un puesto de trabajo, pues fabricar el suyo. Y hay muchos autónomos en estos momentos que vienen de esta situación, algunas veces como medidas desesperadas y salida desesperada. No por un sentimiento emprendedor, o porque tengan una idea o proyecto para desarrollar sino porque me queda año y medio de paro, medio año, seis meses y tengo haces de una forma desesperada, tienes muchas opciones de que fracase, metes el poco dinero que puedas tener de una forma más desesperada, pues no aciertas con el producto, el sector de actividad, cuando emprendes una actividad que de alguna manera sea un sector en lo que domines el sector, puedes encontrar gente de la construcción que se mete a comercial o en fin, sectores muy dispersos y muy diversos y no tiene movimientos mínimos. Es una situación que no está ok. Los datos que arrojan los ministerios de trabajo, son un poco perversos porque dan una imagen que no es cierta, en fin, si te dan solo las altas, altas ha habido muchas, pero si no te dan el número neto de altas menos bajas, pues entonces tienes una información perversa o pervertida, esta equivocación. Entonces claro te dicen 150.000 personas se han dado de alta en el régimen especial de autónomos y si claro, luego vas a los datos de seguridad social y dices, qué raro, donde están los otros 130.000 que han caído. El fenómeno del emprendimiento está en estos momentos sobredimensionado.

2. *¿Qué es la conciencia emprendedora para vosotros?*

Bueno es algo complicado de explicar, ya es complicado definir que es un emprendedor, pues la conciencia emprendedora es complicada. Pero no es, la persona que tiene un proyecto y quiere llevarlo a cabo. Digo conciencia emprendedora, normalmente los autónomos, una vez que han comenzado una actividad por cuenta propia, aunque esta actividad no funcione, y han probado de alguna manera esa situación de libertad y de organizar tu propio tiempo, trabajo, no depender de nadie, de buscarte la solución a tus problemas. Muchos caen pero buscan salir de la actividad por cuenta propia.

Voy a intentar salir y no cometer los errores anteriores.

Un emprendedor termina siendo un autónomo.

3. *¿Ves sectores emergentes?*

Desde nuestro punto de vista es el sector más emergente y especializado es el servicios pero las tic. Pero parece que el sector de las nuevas tecnologías está de moda. Cuando te presentan un emprendedor de éxito, te presentan un estereotipo, muchacho o muchacha joven, menor de treinta años y preparado. Si tiene cuarenta y aparente treinta, además es curioso, casi todos son guapos, con un cuerpo escultural, dentro del campo de las nuevas tecnologías y que han conseguido en tres cuatro años que alcance un valor de cinco o diez millones de euros. Eso es el 0,1% de todos los emprendedores y esta es la figura del emprendedor de éxito que nos presentan. Lo del emprendedor de éxito no es nuevo, ya venimos haciendo desde atrás, lo que pasa que antes no se presentaba emprendedores de éxito sino casos de éxito, o sea nos centrábamos más en el proyecto. Presentábamos a Imaginarium como una empresa de éxito, se analizaba como empezaba, cuáles eran sus problemas. Y ahora nos centramos en la persona, fulano de tal que ha conseguido pasar de 0 a no sé cuántos millones. Esto lanza un mensaje equivoco por una parte y un mensaje desalentador por otra, sobre todo a los jóvenes. Ayer teníamos un congreso de gente joven y llegaban 150 jóvenes y si es cierto que se presentaron emprendedores de éxito que a la vista que lo que contaban y a la vista de la presencia de estereotipo yo en la posición de los estudiantes hubiera pensado que nunca hubiera llegado a esta situación. Nunca se presenta como emprendedor de éxito aquel que lleva 25 años satisfaciendo sus necesidades socioeconómicas pero para mí es una emprendedor de éxito que tiene 25 años sin salir del régimen especial de trabajadores. No tendrá un maserati en la puerta pero para mí es un emprendedor de éxito. Esto es lo que no se cuenta, una cosa es el de Goex, luego para poder salir, Carlos Barrages, Zuckenber (Facebook).

4. *Tienes experiencia en esto.*

Yo llevo 20 años, empecé con el tema del calzado, luego exportando y al final desde hace diez años, emprendí esta nueva andadura que no deja de ser un emprendimiento desde un punto de vista político.

5. *¿Hace veinte años porque se emprendía? Ahora porqué se emprende?*

Es que hace veinte años no se hablaba de emprendimiento, hace veinte años, quieres montar un negocio. Hace veinte años o eras empresario, o estabas en el régimen general, o eras empresario. Esta figura de emprendedores, el emprendurimos.

Nosotros hemos conseguido el Estatuto del Trabajador Autónomo, de rango de ley del año 2007, es el Estatuto del Trabajador Autónomo. Es más europeo. El emprendedor es que comienza una actividad por cuenta propia sino tienes una ley que lo regula.

Ya hemos trabajado mucho porque nos llamaban empresarios, microempresarios, patronos, mini empresarios, luego nano empresarios. Somos trabajadores, el concepto con el que hemos trabajado mucho.

6. *¿Cómo veis lo que habéis conseguido, antes y/o ahora?*

La situación ha mejorado. Lo que nos falta es mejorar el tema fiscal. En materia de protección social, el acceso a la jubilación, la baja de maternidad, riesgo de embarazo, que se contemple.

Fiscalmente estamos peor. Que se congelen los módulos, no hemos conseguido una reforma fiscal adecuada.

7. *¿Cómo ves las ayudas públicas?*

Bueno no hay ayudas públicas, hubo en su tiempo planes de fomento de empleo. El cheque de dinero a fondo perdido. Los planes de fomento de autónomo estaban bien. Pero las ayudas que nos ponen ahora encima de la mesa, que van dirigidas a las bonificaciones de la seguridad social, están equivocadas. Desde el punto de vista de que una tarifa plana durante seis meses de 50 euros está bien, es decir, todo lo que nos bonifiquemos está bien pero no es suficiente. En los seis meses tú no consolidas. Nosotros cuando asesoramos aquí a la gente, cuando les ayudamos a hacer sus planes de viabilidad, le solemos recomendar es que de inicio se ponga la tarifa de autónomos completa, pero si los primeros meses son cincuentas euros, si tu negocio no sostiene la tarifa durante los primeros meses. Si no puedes sostener los 300 euros de la cuota de autónomos no empiezas. No tiene ningún futuro, entonces no empiezas. Es tanto esta o las ayudas a la contratación. A mí me da igual que haya ayudas a la contratación de 100 euros, a mí me da igual los cien euros, mi problema es crear empleo, es industrializar, no podemos todos crear servicio. Es que no producimos nada más que servicios. Va llegar un momento que nos van a tirar dinero del cielo y de lo que coja vivo, yo te lo pago pero tú me vas a tener que pagar por el otro. Y al final no producimos nada, esa industria de calzado que había en Elche y la zona de levante, esa industria textil de Cataluña que ya no existe. ¿Dónde están? Sino vamos a tener una industria medianamente decente y la única industria potente que se generó fue la de la construcción.

8. *¿Y ahí veis alguna posibilidad para superar la industrialización?*

Yo no tengo muy claro cómo lo haría. Yo creo que habría que invertir muchos recursos a largo plazo. Pero la política no es a corto plazo, la política tiene que ser a largo plazo. Y habría que invertir mucho dinero y habría que invertir mucho esfuerzo. Es lo mismo que te he contado. Ayúdame a ponerme en el sitio, posicíoname. Puedo fabricar los mejores tornillos pero para que se vendan ponme en el mundo para que se vea. Que hace Alemania? Alemania produce, no produce mierda, produce lo mejor, yo voy a producir lo mejor para vender en los mejores mercados, la mejor tecnología en electrodomésticos, la mejor tecnología en automóvil, los holandeses que tienen la vacas para darme el queso no sé qué nos cuantas, los franceses que tienen las viñas para darme en vino, los españoles que tienen las olivas para darme a mí el aceite pero yo me quedo con la tecnología, yo me quedo con la tecnología. Esto ha sido así desde siempre. ¿Por qué en Alemania no se fabricaban zapatos?

Es otra mentalidad pero se lo han trabajado a largo plazo. Tiene una industria muy potente. Tenemos dos opciones o fabricamos como los chinos o fabricamos los mejores tornillos. Entonces a nivel de ayudas ponme en el mundo para que todo el mundo sepa que son los mejores tornillos del mundo.

9. *¿Tenéis referentes en Europa? Como asociación de autónomos, que redes tenéis en Europa?*

En Europa no han tanto asociacionismo. Hay como 25 millones de autónomos en Europa, hay diferentes legislaciones porque cada país tiene su manera. Hay una federación internacional de autónomos que se llama la federación europea de emprendedores. Que tiene alguna asociación más o menos de nuestras características sería Inglaterra, Alemania, Italia.

10. ¿Cuáles son los valores característicos de los autónomos?

El autónomo es bastante tenaz y a veces bastante loco. No es la figura del empresario que todos conocemos y que está denostada porque entra dentro del estereotipo también. También el autónomo por regla general suele crear muchos vínculos con sus trabajadores, suelen ser trabajadores mucho tiempo, incluso en microempresario pequeñito, incluso cinco diez, veinte.

Es capaz de arriesgar todo lo ganado en épocas de bonanza para mantener a esa gente tres meses. Quizá esta sea una de las cualidades más importantes.

Del emprendedor de éxito de ahora lo que quiere es ganar mucho dinero y vender la empresa cuanto antes.

11. ¿Qué diferencia a la figura del empresario a la del emprendedor de ahora?

Pues esta figura de emprendedor de ahora yo creo que nada, porque la figura de emprendedor de ahora lo que quiere ser es un empresario, con mucho dinero y rápido.

El emprendedor de ahora, la figura del emprendedor es el empresario típico pero majó. El que tiene que abrir todas las mañanas, abrir, cerrar, comprar, esta es la diferencia, el empresario que se dedica a otras cosas, a crecer, porque la empresa funciona o el empresario que no. El dueño de Zara o de Inditex, probablemente no esté en la oficina viendo la contabilidad de Inditex. Esta pensando en otras vías, vías de inversión, otras vías. El dueño de la frutería de la esquina, en vez de pensar donde invertir, tal y cual, se va a encontrar con la fruta pocha, etc. Es otra estructura distinta.

12. ¿Dentro de la gente, y están saliendo adelante?

Hay gente que está saliendo adelante. Pero un autónomo necesita al menos tres años para salir adelante y hay gente que está saliendo adelante. Hay cosas claras, concretas, pero les va a hacer satisfacer necesidades socioeconómicas. Aquí tenemos un muchacho que es economista, que empezó trabajando con nosotros y que decidió probar fortuna en el mundo de los autónomos, cogió el traspaso de un bar, le encantaba la hostelería, le encantaba ese mundo, aguantó dos años, sacaba dinero, estaba bien, volvió pedir entrar como autónomo, voy a seguir haciendo lo que hacía como autónomo. Yo me organizo mi vida, un día estoy aquí, otro día en otro sitio y así. Era una cosa muy concreta, lo conocía muy bien.

Hay quien viene aquí y te pregunta y tú qué harías. Una tienda de ropa de niños, no tienes claro lo que quieres, una tienda de cigarrillos de estos sin humo o una tienda de ropa, cuando hay llegado a esta conclusión, ha de ser que entiendes o puede ser complementario.

13. ¿Vosotros pensáis que esto tiene que ver con la educación?

Cuando era crío mi padre me decía que estudiara una carrera y entonces, tú que quieres ser un arquitecto de éxito con Mercedes, no sé no se cuántas o un fontanero. Mira cuantos arquitectos hoy querían ser fontaneros. Entonces, ya hay un concepto de lo que estaba bien o mal y lo que era éxito y no lo era. Lo que más éxito tenía era ser funcionario. Lo que más. Para tu padre si conseguías esto era, o empresario.

Al cabo del tiempo, la figura del empresario se ha ido denostando, tenemos una imagen pésima.

Muchas veces ganada a pulso por una serie de empresarios que lo que ha hecho es pagar justo por pecadores.

El jefe de Carrefour, ha conseguido que se abra los sábados y domingos por ley pero él no ha contratado a más gente y los pequeños sí. No en el índice de contratación, tiene más cota de mercado. Lo ha conseguido, con miedo. ¿Ahora cobrareis más? Que va no han dicho que esto es lo que hay. Estrujar a los trabajadores de esta forma es lo que ha dado a todos los empresarios en general una imagen que puede que no la tengan. Y este es el problema y es cultural. Nos han inculcado que el empresario es bueno o malo, dependiendo de donde crezcan. El empresario es bueno y el trabajador es malo. Y si estás en una familia conservadora, el trabajador es bueno y el empresario malo. En fin son dos figuras que han hecho pagar justos por pecadores. Ser fontanero, albañil, ser electricista, ser zapatero remendón que es autónomo, vendedor de pipas, es de formación profesional y estaba muy mal visto.

14. ¿Está cambiando el perfil de autónomo?

Está creciendo el perfil de alto directivo, pero no altísimo. Que la empresa se lo quita de en medio, con una experiencia bestial que se encuentra en esas edades, de 50 o 52, les queda bastante para jubilarse y empiezan ese tipo de actividades, consultoría. Ahí suele haber un punto a su favor, suelen ser directivos bastantes años y unos ahorros altos por los salarios que han tenido, tiene una capacidad económica de personas que no pueden venir de esta posición y muy buenos contactos Tiene exclusividad y buscan cosas rarísimas y existen esas cosas tan raras porque saben que existen.

El gerente de una empresa que dice bueno yo voy a montar una gestoría pero no cualquiera, no voy a cobrar 50 euros a un señor que está en módulos, entonces es una gestoría pero otro tipo de gestoría, entonces donde voy a montarla pues en la calle serrano, entonces cojo 150.000 la pongo de lujo y llamo a mis contactos y hacen lobby, se ponen en contacto unos con otros, generan un negocio que de cero no se puede.

15. ¿Qué veis como asociación en relación al crecimiento de mujeres como autónomas?

Crece exponencialmente y también es porque bueno la mujer, no es que decide, no lo decida ella, la obligamos, cuando tienes hijos la obligamos a cuidar. Estamos aún fuera de onda Pero si es verdad que salen unas mujeres fuera del mercado en este periodo que luego busca una buena oportunidad en el autoempleo. ¿Por qué? Bueno cuando tiene los hijos cuatro o cinco años, el autoempleo, le da posibilidad de organizarse su tiempo, dice bueno mira, no tiene que ir a la oficina para decir que mi hijo de ha puesto malo. Por es que está claro que cuando un hijo se pone malo es la madre quien se encarga. Esto es así y además para un hombre sigue estando mal visto en las empresas y que le digas a tu jefe que mañana vienes dos horas más tarde porque tienes una reunión en la guardería de tu hijo. Es algo de tu mujer. Esto existe todavía.

16. ¿Cómo organización, que necesitarían? Ya me has dicho algo.

Si vamos a cosas concretas, una reforma fiscal. Algo en condiciones más allá de las cosas que nos están presentando.

Luego el tema de la financiación, más cuando se tiene dinero. Hay dinero y el problema que tienen ahora es que si va un tío con un millón de euros te genera un problema pero los autónomos seguimos siendo los últimos.

Y fundamentalmente ayudas no económicas pero te permiten estar en los sitios y te permiten posicionarte en los mercados. Algo que nadie ha estudiado. Está bien que me des 3000 euros o un cheque para gastarme, esto me va a ayudar y es perfecto pero realmente hay que dar ayudas, oro tipo, posicionamiento puedo generar empleo. Básicamente serían diferente.

La internacionalización es necesario, ya hay una ley de protección, ley de protección de los trabajadores autónomos. Lo que plantea el libre traspaso comercial y servicio, fontanero aquí o de Biarritz. En fin, como cotizas, como lo hacemos.

Esto pasa también por los transportes. Siempre nos han vendido que los pequeños no exportan y no es verdad. Hay que echar una mano. Veo las tiendas, estas de las playas que hacen conchas, digo como pueden vender, y las vemos años y años, todo es susceptible e vender y como lo hemos hecho, por todo tiene su lugar y su nicho.

Muchas gracias.

Entrevista informantes clave. / Código: IC2.1 y IC2.2

En primer lugar agradecerle el formar parte de esta investigación para la tesis doctoral sobre “Autónomos y emprendedores, nuevos paradigmas y dilemas”. Esta entrevista consta de 15 preguntas abiertas y tiene prevista una duración de 30 minutos. La información que se recoja es absolutamente confidencial y la investigadora se compromete a facilitar los resultados preliminares de la tesis en cuestión. Muchas gracias por su disponibilidad.

1. Situación de los emprendedores.

Yo (IC2.1) llevo diez años y IC2.1 desde el año 96, la experiencia aquí ya llevamos 10 años en el cauce de lo público que eso ya es una distinción que es el emprendedor que no recurre al cauce público. Atendemos a colectivos muy concretos, en los cuales la innovación o la nueva organización empresarial no es el late motive, aquí estamos hablando de la subsistencia y dentro de ella hemos vistos los buenos y los malos. Hemos visto como todo autónomo de la construcción se daba de alta en plan free lance porque facturaba mucho y todos los presupuestos estaban engorados y todo empleo en torno a la construcción ya sean grúas, transportistas, arenas, hemos visto eso, y como la población inmigrante empezaban a abrirse camino y tirar del carro porque eran los que comenzaba con negocios tradicionales, fruterías, peluquerías y un poco esa imagen de los primeros años 2000 se ha desmontado y se emprende por necesidad. Y ahora lo que estoy viendo es que muchos usuarios se están reinventando a sí mismos, es un perfil innovador en sí mismo, en el sentido personal, no tanto en el tipo de negocio que emprenden, sino que ellos intentan encontrar esas capacidad personales que pueden abrirles camino en la situación económica que tenemos ahora.

2. Es un poco lo que estoy viendo yo con la gente que estoy entrevistando. ¿Que perfiles emprenden por necesidad?

Yo diría todos, los jóvenes por los jóvenes y los mayores por los mayores. YO si que detectamos que la gente mayor tiene un problema en el mercado laboral enorme. Y muchos de ellos la única solución desde el momento cero es montarse algo. Quizás el problema es que todo el mundo mira al mismo lado. Y cuando se plantean emprender determinados colectivos te hablan de una librería, otros colectivos te hablan de que voy a hacer algo de la construcción pero hay pocos que vean el campo por otro lado y es por donde está a nuestro juicio. Hablar ahora mismo de una frutería es casi fracaso. Además también el tipo de situación que hay ahora, pues una frutería pero en realidad no tienen estos conocimientos, que aunque uan frutería parezca un negocio fácil no lo es, a cuantos grados tienen que poner la fruta, cuanto te dura, proveedores, pero hay gente, y mucha desesperación. Y en perfiles, y ahora mismo el perfil es súper variados, FP grado superior, doctorados, etc, es impresionante. Hablábamos hoy y es que ahora el que te viene, antes veíamos muchas ninis y muchas x. Realmente el emprendedor es más nacional, tienen una edad más elevada que lo que antes se considera normal y no tiene ninguna posibilidad de obtener recursos. Son típicos padres de familia, cuyos hijos también están desempleados y no ven ningún acceso al mercado tradicional por cuenta ajena y se les cierra muchas puertas, porque ahora mismo tener más de cuarenta años, ya es una barrera y se ven desesperados.

3. *¿Las variables del éxito?*

Yo si señalara una que en estos años ha sido definitiva es la experiencia. La gente que tiene mucha experiencia en un sector tiene muchas posibilidades de triunfar. Por eso es fundamental la evaluación del negocio y conocer el negocio de arriba abajo es fundamental. Ahora mismo prolifera mucho la franquicia, la microfranquicia, si usted realmente es, usted que no tiene ni idea de nada por favor págume cincuenta mil euros yo le pongo un negociete para que se sienta feliz y en dos años me lo ha cerrado. Ese es un poco el camino, el negocio ya hecho, es tan necesario la formación y la experiencia para el emprendedor que ahora mismo no podemos obviarla y bueno es lo que pasa. Desde luego, los que más experiencia tienen son los que antes pueden montar un negocio, ven los nichos, lo que falta, a quien dirigirse.

4. *¿Qué nichos innovadores veis vs?*

Nosotros tenemos unos campos de interés que a veces coincide con lo que se puede innovar pero no hay una receta. Yo sigo viendo que la tecnología es el tirón para el futuro y además aquí no estamos preparados: Totalmente. Tenemos seminarios de comercio electrónico que se lleva mucho pero los nuestros lo enfocamos de otra forma. No es tan fácil, no está regulado, hay que estar a la espera y lo vamos a plasmar. Todo el mundo ve on line. Voy a vender los higos de mi pueblo.

Ejemplo de Silvia, y que para dar ese salto no estaba preparada. No.

Además es que cada uno tiene sus cualidades personales y hay gente que adolece de una cosa que es fundamental y es que hay que vender y por aquí ha pasado gente muy formada, con buenos contactos pero que no puede vender. Y hay otra gente que notas que desde el principio te vende lo que sea, lo notas. También esas habilidades de comunicación son muy necesarias.

5. *¿Y cómo veis la ayuda pública? Enisa, AvalMadrid.*

Hay dos tipos, ayudas a fondo perdido, necesitan los perfiles carentes un poco de recursos y está la financiación que no deja de ser un dinero que tiene que volver aunque con interés un poco menor, pues lo que tienen recursos esta financiación no está mal, es decir si tienes dinero tienes negocio. Aquellos perfiles sin recursos es muy difícil.

La comunidad de Madrid que es la Comunidad con índices de PIB más altos no ha habido una subvención en los últimos tres años. Ahora ha salido la subvención porque es época electoral y las ayudas existieron para financiar aspectos muy concretos, simplemente las ayudas. En realidad es más un apoyo de asesoría y acompañamiento.

Hay una parte más de tejido productivo que van pero luego están los que vienen a los servicios de autoempleo que necesitan esperanza. Nosotros les acompañamos todo el proceso e incluso intentamos ver con ellos financiación además, ellos buscan otros apoyos.

Luego la estructura del mercado anglosajón es totalmente diferente, a nivel de ayudas a nivel administrativo. La administración dificulta los trámites para darse de alta, emitir facturas. Lo hace a nivel de tiempo, a nivel de lenguaje.

Por otro lado, hay una lucha por el precio, hay una lucha por que vale 15 y todos aceptamos 15, no sabemos valorarnos, eso no pasa en otros países. Y no debería ser así.

Y tenemos que aceptar que en un momento de nuestra vida laboral, tenemos que tener al menos dos o tres opciones profesionales, más allá de ser funcionario.

Al autónomo no le valora la sociedad ni el producto ni el servicio y al final se cree que su trabajo vale lo que vale. Además uno tiene que saber dónde vender y quien puede comprar.

6. ¿Cómo veis el futuro del trabajo?

Viendo lo que vemos cada día, porque la gente que viene aquí viene con una situación muy complicada. Hay otras agencias de colocación que son diferentes pero los chavales no han salido de la resaca de aquí curra todo el mundo. A las nuevas generaciones les hemos marcado el mismo camino. Buscan un trabajo estable, seguro y se necesita educar en la incertidumbre.

Antes pensaba que se necesitaban recursos económicos ahora veo que le reto es la educación.

Tenemos todos un camino socialmente marcada, en el que fórmate y trabajas .

Trampa social, tu fórmate y encontrarás trabajo y a nosotros en la Universidad nos pasó. En la segunda generación y resulta que no.

Voy a echar CV y voy a trabajar en una multinacional, voy a enseñarle inglés desde pequeños, pero porque? Se les enseña en otros países.. Porque?

Otros salen adelante incluso mejor que ns pero porque ; ¿por qué nos tiramos balones contra nuestro propio tejado? Si somos buenos, vamos a enseñarles a que somos buenos...

La capacidad de sufrimiento de la gente, la capacidad de resiliencia.

Por una parte la gente joven tiene el ser emprendedor, el mejorar, el hacer, pero por otro lado piensan que mejor tener la empresita, etc. Es un conflicto importante.

En España se valora mucho más tu experiencia profesional cuando a lo mejor tu experiencia personal es mucho más enriquecedora.

La tendencia del mercado son grandes corporaciones que se nutren de pequeños profesionales por cuenta propia. El empresario que se sale de ahí es el que tiene que tener habilidades.

Muchas gracias.

Entrevista informante clave / Código: IC3

En primer lugar agradecerle el formar parte de esta investigación para la tesis doctoral sobre “Autónomos y emprendedores, nuevos paradigmas y dilemas”. Esta entrevista consta de 15 preguntas abiertas y tiene prevista una duración de 30 minutos. La información que se recoja es absolutamente confidencial y la investigadora se compromete a facilitar los resultados preliminares de la tesis en cuestión. Muchas gracias por su disponibilidad.

1. ¿Cómo se define usted, autónoma, emprendedora? ¿Por qué? ¿Cuáles son las diferencias para usted?

Si el emprendedor es alguien que idea, que lanza proyectos, que analiza el mercado, si me considero un emprendedor. Eso es un poco. Será un “intraemprendedor” como un premio de consolación para los que no consiguen emprender. En realidad el perfil es emprendedor.

2. Resuma su trayectoria profesional.

Pues mira yo estudie derecho que no me gusta nada y nunca he ejercido como abogado y no me gusta nada, me especialicé en temas comunitarios, pasé una temporada trabajando en la Junta de Extremadura, ya que soy de allí. Temas relacionados con instituciones europeas y temas relacionados con Portugal. Luego me vine a Madrid y empecé a trabajar en una fundación que llevaba el ámbito de la formación permanente y yo llevaba la parte de investigación internacional. Era una fundación vinculada al sindicato UGT, luego pasé a la ONG de cooperación al desarrollo vinculada al sindicato UGT y luego a la ONG de cooperación al desarrollado vinculado al sindicato CCOO y con lo cual lo último que tenía yo en la cabeza era emprender. Eh, la cosa se puso como se puso para las ongs y se me ocurrió hacer un MBA en el IE a ver qué pasaba. Con la idea de ver qué podía aprender de cómo se gestionaba una empresa para aplicarlo al terreno social y cuando acabé el Master tuve la oportunidad de trabajar en la fundación puentes global, lo que yo quería, aplicar todos los conocimientos adquiridos aquí al terreno en el que yo me movía bastante bien que es el social y además con un tema apasionante que es el emprendimiento, si hace tres años me dice que yo iba a acabar emprendiendo en una fundación que se dedicara a fomentar el emprendimiento hubiera dicho que yo trabajo en sindicato, en fin un cambio muy interesante.

3. ¿Qué te aporta todo este proceso de trabajo?

Pues mira, lo primero, que tengo la oportunidad de aplicar todo lo que he aprendido en el Master que fue un año duro. YO nunca había oído hablar de lo que se hablaba aquí. Entonces yo trabajo con los materiales del Master encima de la mesa, ya que diseño los servicios que se van a prestar, diseño la estrategia de marketing, analizo costes, diseño la estrategia de ventas, hago la labor de consultoría y formación, y me aporta, el tema de que frente al trabajo que se hace en cooperación al desarrollo en el que no ves al beneficiario, es decir, hay varios filtros, al beneficiario llegan los frutos de tu trabajo, yo veo, a las personas una a una. Yo pongo nombre y apellidos a las personas que se han beneficiado de nuestro trabajo y que siguen beneficiándose. Para mí eso es lo fundamental a parte de la necesidad de estar

aprendiendo permanentemente. Acabé el Master en Junio/Julio de 2013 y creía que ya sabía todo lo que tenía que saber pero es que me he apuntado a un curso de gestión de pymes y a otro de técnicas de ventas porque claro aquí te enseñan a dirigir un equipo de ventas, motivar, fijar salarios, pero no te enseñan a hablar con el cliente. Entonces te das cuenta de que tienes que seguir aprendiendo para tú propio y para el desarrollo de tu propio negocio, para el desarrollo de nuestro negocio de consultoría de formación a emprendedores y luego apoyar a los mismos. Mayte me define como meta emprendedor, un emprendedor que emprender para los emprendedores. Entonces fundamentalmente es lo que me aporta este trabajo.

4. *¿Y vuestros clientes son emprendedores, organismos públicos?*

Nosotros empezamos, eso también es una evolución interesante, porque empezamos dirigiéndonos a emprendedores individuales, nos dimos cuenta de análisis de costes, que el coste de adquisición que se dice así, que sigue un cliente individual es muy alto y nos interesaba más con otras organizaciones. Por otro lado, somos una organización más pequeña, somos dos personas, tampoco queremos ser enormes y con lo cual si queremos tener impacto, tenemos que dirigirnos a organizaciones que trabajen con emprendedores, con lo cual estamos buscando a emprendedores sino a organizaciones que trabajen con emprendedores, más cambiamos el foco todavía cuando empezamos a cambiar el foco de clientes a socios, no llevamos un servicio concreto, sino lo que hacemos es un taller de ocho horas, y oye nos contáis que hacéis vs que somos capaces de hacer, que apoyos podéis buscar, así buscamos más que una venta puntual, es el desarrollo de una relación de colaboración a largo plazo, que además queremos estructurar en una red, es algo muy común. Cualquier empresa hoy en día avanzada quiere clientes, relaciones estables, no clientes, sino amigos, etc etc. Pero en esa línea nos movemos.

5. *¿Ha tenido ayudas públicas? ¿De organismos privados? ¿Cuáles? Puede explicar un poco.*

Hemos analizado, experimentado y decidido. Vimos alguna oportunidad y hablamos con un par de instituciones públicas, una de ámbito estatal y otra de ámbito de comunidad autónoma, le presentamos el proyecto que les interesó mucho, pero a la hora de baremar el proyecto contaba más el tamaño de la organización que el proyecto en sí. Es decir, el tamaño de la empresa, inmuebles, alquilados, número de empleados, número de voluntarios, etc. De esta forma, si había 65 puntos 35 era por tamaño, no? Nos pasó un par de veces, vimos que en temas de subvenciones no íbamos a encajar, vimos que era más interesante trabajar en organizaciones grandes y que necesitamos apoyo en lo que ofrecemos. Además hay muchas personas que han trabajado por cuenta ajena y ahora empiezan a trabajar por cuenta propia y muchas admiten que no saben, con lo cual, en un momento pueden decir, oye queremos que alguien nos dé un curso sobre diseño de modelo de negocio, y ns lo que sabemos es ayudar a la gente a elaborar el CV no? O búsqueda de webs... y estos vertederos... con lo cual además haciendo de la necesidad virtud, acaba de salir una ley de subvenciones que digamos elimina la mecánica del adelanto, de forma que tú presentas un proyecto por 60.000 euros, la entidad te adelanta 24.000 empiezas a ejecutar, presentas un informe y te da el resto. Ahora no, tienes que ejecutar los 60.000, justificar, esperar a justificar y te dan los 60.000 sino eres una organización con una cierta capacidad financiera, que nosotros no lo somos, pues no podemos ver el proyecto. Así decidimos renunciar pública, otra cosa es la subvención privada.

6. *¿Cómo vive la conciliación familiar? ¿Cómo considera que es ahora? ¿Cómo lo valoraría?*

Yo trabajo en casa, yo tengo que llevar a mi niño al cole y recogerlo. Mi jornada acaba a las cuatro, con lo cual, acaba no porque en casa intento trabajar con él por ahí con cuatro años con lo cual es complicado pero claro trabajo en casa, me ocupo del niño, mi mujer tiene ahora horarios imposibles con lo cual me ocupo de eso, con lo cual, ya no es, aunque todavía tengo el run run de tener que trabajar 35 o 40 horas laborales, no puede ser así, aparte de que incluso antes cuando yo trabaja en temas de investigación, de proyecto, etc, es decir, lo que digo siempre, tener ideas en horario de oficina exclusivamente, es decir, puedes estar una semana en oficina que te digo yo revisando tablas Excel y las ideas te vienen el domingo por la mañana dando un paseo o viendo una peli, entonces es distinto, ya no tienes horarios al uso, tienes que responder cuando te llamen, hace poco tuve una sesión con una cliente, una sesión de dos horas, que iba a ser de 11 a 12 y se prolongó a 4 y 30, no le podía decir, perdona es mi hora de comer, hay días que pro cualquier circunstancia no puedo trabajar y entonces trabajo un sábado por la mañana, un domingo por la mañana, tenemos reuniones los fines de semana, nuestros servicios son de fin de semana, porque si trabajamos con ellos y tienen una tienda es cuando pueden cerrarla. Claro para alguien que viene de una disciplina de horario es complicado, ya que digo sobre todo. Yo siempre he sido bastante mi propio jefe, era de tener iniciativa, no esperaba que mi jefe me dijera, yo iba a mi jefe y le decía yo estoy haciendo esto que te parece y tal. Ahora ya más todavía, ahora yo marco los ritmos, tiempos, objetivos, marco el ámbito que me quiero mover, es verdad que con Conchita que es la presidente y fundadora, hablo ya que es profesora en el IE, se está doctorando como tal y además trabaja tal y tiene tres trabajos, porque un doctorado para mí es como un trabajo que hay que dedicarle casi jornadas completa, claro el que da el impulso soy yo y también me ha costado acostumbrarme a ser autónomo en el sentido de fondo del tema, a moverme. Una ventaja a ser autónomo, tu cliente, tu decides, este tio con el que me he tomado cuatro cafés, no voy a rascar nada, adiós y se acabó, me interesa este perfil de organización voy a este perfil de organización, Me ha dejado de interesar, ni siquiera voy a intentar, aunque nos estén llamando de una administración pública, no me voy a presentar, no porque no me dé la gana, sino porque he analizado que no. Y eso es algo que en un trabajo dependiente o por cuenta ajena no puedes hacer. Estas mucho más limitado aunque no sea tu jefe el que te supervise, tú estás limitado.

Es decir, el estar en una organización pequeña, es decir, mi título es coordinador por no llamarme director, es decir que coordino mucho y más a mí mismo y en el sentido que estoy dirigiendo la organización...

Yo creo que esa línea las tenemos que abandonar...

7. ¿Qué apoyos tienes usted como emprendedor? Económicos, sociales, de otro tipo.

De todo. Es muy interesante. Nosotros tenemos un taller de coaching para emprendedores, los valores del emprendedor. Hablamos de conciencia de red, no es networking, no es intercambio de tarjetas, a ver si.. el emprendedor se tiene que dar cuenta de las personas de las que depende su éxito y de las personas a las que afecta su no éxito y su fracaso, mucho más allá de la relación de proveedor cliente, etc. Quien te está apoyando? Me apoya mi mujer porque yo estoy ganando menos del 50 o 60% de lo ganaba por cuenta ajena, pero esto es mucho más gratificante porque está el salario psicológico. Me apoya la presidente, que somos socios, no hay relación jerárquica, me apoyan los colaboradores que antes llamábamos clientes porque claro cuando tú tienes un producto, un servicio que tú crees que es bueno y vas a alguien y necesitas un servicio que se vende solo, entonces es muy gratificante ver el apoyo de la gente a la que estás ayudando, que acuden a nuestros talleres o hacen una sesión, asesoría, es flipan te cuando estás casi ocho horas y cuando hablas de finanzas, contabilidad,

costees indirectos, ves que alguien ya lo entienden e igual no son emprendedores recién, son gente que lleva cuatro años y que no acaban de arrancan y se le enciende la bombilla. Apoyos menos formales. Llevamos un año.

8. ¿Tienes usted referentes nacionales? ¿internacionales? ¿Por qué se caracterizan?

En el ámbito nacional hay muchas personas que se mueven muy bien, en el ámbito público por poner nombres, el que hasta hace poco ha sido director del vivero de puente de Vallecas, dependiente de Madrid Emprende, que se llama Emilio Martín, es una persona que aunque se ha movido en un ámbito muy encorsetado de lo público demuestra una iniciativa brutal. Se acaba de cambiar a un ámbito privado a un espacio de coworking y estoy seguro de que va a ser muy libre del corsé de la administración pública lo va a petar.

Luego también otro referente es Conchita, mi presidenta, que sabe mucho de emprendimiento. Nos lo que hacemos es todo lo que Conchita explica y aplica a emprendedores top, de base tecnológica y lo traducimos a emprendedores de base, de forma que estamos aplicando métodos que se han aplicado en Silicon Valley, o en Stanford, no a lo largo de un curso académico pero con el mismo valor. Ella también es una referencia en este sentido.

A mí no me gusta los gurús, pero por ejemplo, un proyecto en Francia, con un proyecto de emprendedores que organizan temas muy interesantes que estamos en contacto. Luego también trabajamos con inmigrantes y una organizaciones Pueblo Unidos y ellos también son referentes, que son de los jesuitas y son señores jubiladores y voluntarios y parece mentira que son 65 años y están hablando de que esto dentro de unos años. Inspiraciones mucho con cada persona con la que hablo.

9. ¿Cuáles son los valores en los que están sustentado su proyecto? Explíquelos por favor.

Los valores que sustentan son los míos propios. Soy yo la que ofrezco el servicio y el producto y son la libertad, el amor y la coherencia, necesito que haya esa relación de amor y recibir con los clientes. La libertad que la he encontrado en esta forma de trabajar, la libertad de poder hacer las cosas que las quiero hacer y de la forma que me gusta. En la tele hacía cosas que no quería hacer y que sufría, ahora los valores son los míos y ya está. La coherencia es fundamental, la sinceridad y honestidad. Y mostrar de manera limpia lo que hago.

10. ¿Se sigue viendo como emprendedor en cinco años? En diez años? ¿Meta emprendedor?

Si.. Totalmente. Yo hace tres años si me dicen que iba a hacer un Master en este sitio, hubiera dicho que no. Estaba en cooperación al desarrollo, técnico de empleo en todo tema de relaciones internacionales, etc. Derechos laborales, fortalecimiento institucional, si alguien me dice hace años, cuando estaba acabando el Master que iba acabar emprendiendo digo que no, y si alguien me dice hace seis meses hubiera dicho que no. Es que es aquí donde quiero estar dentro de cinco años, eso lo tengo clarísimo.

11. ¿Cuáles son según usted las claves del éxito de su proyecto? ¿Viabilidad?

Bueno ahora estamos en una fase delicada. Estamos empezando en este modelo. Es un momento delicado por empezar. Hace un año empezamos con un modelo de servicio que hemos testado que empezamos a cobrar. En junio nos dimos cuenta de que no íbamos por el buen camino, que había que vender a organizaciones y no a emprendedores que luego nos dimos cuenta de que no hay que vender sino asociar y nos hemos tomado las cosas con calma. Sabemos que estamos lo que la gente de venta llama captando clientes, en la prospección. No llegamos a la organización y decimos te organizo un taller sino que estamos viendo otras opciones. Nos gustaría ayudaros, esta es nuestra experiencia, te podemos hacer una actividad gratis para ver cómo funcionamos. Y ahora mismo ingresamos pocos pero con perspectivas muy interesantes. Estamos abriendo líneas de colaboración para desarrollar, píldoras de formación en formato abierto con la UNED, Caritas son organizaciones que no vais a cobrar pero nos hacen buena publicidad, un momento que en seis nueve meses empezaremos a ver resultados pero no ya.

12. ¿Participa en redes sociales? ¿Cuáles? ¿Con qué frecuencia?

No pertenecemos a red internacional. De momento no porque...Nos están pidiendo estas organizaciones con las que queremos trabajar, nos están pidiendo que la impulsarnos nosotros y además de una forma bastante transparente porque mira, hemos visto que con temas sociales, eso lo aprendido yo, las que vienen haciendo hace diez años lo mismo y que lo saben todo, y puede mejorar, las que están deseosas de aprender. Queremos una red.. son esas las redes que queremos, primeros como socios Aunque hemos tenido propuestas, tampoco lo vemos demasiado útil, en el ámbito local de Madrid e ir viendo. Y ver con una ONG que pueda apoyar en temas de emprendimiento a países en desarrollo y todavía no sabemos a qué va a llegar pero estamos en ello. De momento vamos creciendo poco a poco.

13. ¿Qué necesitaría que no tiene en este momento?

Probablemente nutrirme más de compañeros y lo estoy empezando a tener y ahora que se han abierto oportunidades a compartir y trabajar en red con otras personas yo también estoy creciendo. Porque si yo quisiera hacer más cursos, el dinero lo tengo, más publicidad de mis cursos o mis cosas, yo creo que lo que va impulsar es nutrirme de ideas, compartir con otros. Yo creo que los años que he estado más seca y que yo me he sentido más triste, también ha habido una trayectoria de mucha tristeza, pues me he sentido muy sola en este viaje, pues ahí, es como que retroalimentaba yo sola de mis miedos y también de cosas positivas, pero estaba metida en mí y ahora que estoy abriendo a otras personas pues al final ves más opciones y más posibilidades.

14. ¿Cómo ve la situación en España? ¿Y Europa?

Pues mira fatal porque además somos muy críticos y hemos hecho un análisis. El emprendedor top, de base tecnológica, con un alto nivel de formación técnica y en gestión de empresas o por lo menos una de los dos, idea innovadora que genera mucho retorno de inversión. Ese recibe fondos públicos, asesoramiento personalizados, los bancos abiertos, este genera riqueza, marca España, pero lo que no genera empleo. Genera empleo el que abre un bar, el que ...se pone.. hablando de nueva economía, el que cuida de personas, ... Estos no reciben apoyo. Nos cabrea mucho. Porque al emprendedor que está generando empleo, a ese se le da las migajas. La situación del emprendimiento está cambiando. Estamos en burbuja del emprendimiento que está creciendo, que dice si estás parado emprende. No...Emprender no es para todos, ser funcionario no es para todos, ser profesor no es para todos, trabajar en

una oficina no es para todos. En algún momento estamos viendo viendo que esa burbuja está creciendo pero se está desinflando también, la gente se da cuenta de que el emprendimiento es la salida. No sabemos lo que puede pasar en unos años pero seguramente la cosa se reduzca a los que tiene que ser lógico. Es decir, en toda economía se generan empresas y toda empresa parte de un emprendimiento. Y entonces se volverá a crecer. El estudio GEM, todavía se ve que la mayoría de la gente emprender para salir de la crisis.. y no como oportunidad. Cuando alguien nos viene me he quedado en el paro... le decimos no vente con una idea y empezamos a trabajar desde ahí. Y ha habido gente que ha pasado de nuestro taller, más habitual de asesoramiento, ha visto que su proyecto no es viable, y son talleres para apoyar la viabilidad del proyecto y gente que ha dicho mi proyecto puede ser viable pero visto lo que hay que hacer no valgo para emprender. (30 mn). No acudimos a subvención pública, si de 100 talleres cuantas salidas hay... , tienes que salir 100 y algo has hecho mal. Emilio lo decía. El rechazaba muchos proyectos, es irresponsable. Si el proyecto no es viable si no tiene las habilidades, no se puede llenar..

15. ¿Qué emociones transita para sacar adelante su proyecto? Mas info a este nivel.

¿Cómo gestionar la incertidumbre? Es importante saber que las cosas pueden salir mal y hacer cosas de contingencia. La gestión del riesgo no es evitarlo sino gestionarlo. Hace seis meses decidimos apoyarnos en Subvenciones luego a los tres meses sabemos que no. Así decidimos que tenemos que aguantar seis meses más. Con qué organizaciones queremos trabajar? Igual daremos beneficios en Enero de 2017. Conociendo el entorno, estando muy al loro de lo que pide la gente de alrededor.

Tener mucho olfato pero esto no o esto sí.

Para lo que pequeñitos que somos aplicamos técnicas de grandes empresas, cadena de valor, esto te va para ti y Coca Cola. Creemos que mucho emprendedores no planifican y uno de los detalles es planear contingencias.

16. ¿Qué competencias hay que tener?

Has tres niveles de competencias. Técnicas referidas a la profesión. Si tu vienes de determinado sector, hay algo que te gusta mucho y quieres desarrollar o bueno porque te quedas en el paro, yo era fontanero y me han echado y voy a seguir haciendo fontanería como autónomo.

Generalmente, por lo que estamos viendo, ese nivel hay. Luego están las que trabajamos, las capacidades de gestión, tu puede ser buen fontanero pero hay que llevar las cuentas, los clientes, cómo vender y como te aseguras que en la venta ganas dinero y no pierdes. Estas capacidades de gestión no es algo que se enseña. Y luego está las habilidades personales. Nosotros hemos detectado que la capacidad es la perseverancia y la resiliencia. No es lo mismo que resistencia, sabemos que nadie es o nada o 100% perseverante. El taller de coaching es para ello.

Yo hago esto y quiero hacer por mi cuenta, capacidades más personales, perseverancia, conciencia de red, la visión de futuro, Características aplicables a cualquier persona.

Hay organizaciones que aplican esto a los niños y les enseñan valores como la responsabilidad, saber que ha pasado, porqué y corregirlo. Queremos trabajar mucho el tema de capacidades y es lo que le gusta a la UNED.

Muchas gracias

Entrevista informantes claves. / Código EIC4

Nota: La entrevistada se acogió a la opción de no ser grabada. El texto transcrito es un resumen de las notas tomadas por la entrevistadora.

El servicio público recibe todo tipo de personas de todas las edades de 35 a 60 años, universitario, hombres y mujeres y de todo tipo. Como servicio público tienen la “obligación” de recibir a todos. Hay dos tipos de emprendedores, por necesidad que dada la situación de crisis ha aumentado y también por vocación. Los mayores de 45 años que han trabajado para grandes multinacionales tienen grandes dificultades en el ámbito de la logística y el servicio tiene mucho trabajo de hacer apoyo psicológico para poder gestionar las emociones como la rabia, el enfado, el desahogo y ahí valorar si puede emprender o no. También hacen mención a la vergüenza por la pérdida del estatus social. A veces el desempleo se vive con vergüenza.

A veces se aprecian problemas de pareja en este perfil por la presión para mantener los mismos ingresos y estatus social.

En cuanto al reconocimiento social, consideran que lo hay cuando se llega al éxito, que en España, es “tanto tienes tanto vales”, no hay un reconocimiento del esfuerzo ni siquiera una gestión del fracaso. Esto es también visible en los bancos ya que según ellos, estos necesitaban confiar y saber que se está haciendo un esfuerzo y que el emprendedor asume el riesgo... Otro aspecto que se comentaba era “Este se ha caído por lo tanto no debe valer”.

La tasa de mortalidad de las empresas es muy alta y muchos antes no han conocido la caída y

Los colectivos con los que trabajan son en su mayoría autónomos tradicionales y por lo tanto lo primero es la duda, el cabrero, no saber por dónde tirar, quejarse y canalizar a través de la administración toda la frustración por la situación económica. Una vez que se trabaja esta parte se agradece el acompañamiento y la atención y el poder decir las cosas como se ven.

Lo que tiene que tener un emprendedor es: ideas más no vacía es decir cierto colchón, un plan de empresa y ser coherente para presentar lo a un director de banco y defenderlo. Además tener al menos el producto mínimo viable, es decir, un zara frente a un corte inglés. Y han de vivir el plan además diferenciarse.

Además el programa emite un certificado que luego se puede presentar en los bancos, donde la comunidad de Madrid tiene convenidos, como La Caixa, aval Madrid, Sabadell y también el acceso de los locales de IVIMA.

Se les suele denegar la financiación por deudas y por no arriesgar lo suficiente.

Los resultados regulares, el perfil de gente que llega buscan financiación. Y la tendencia se ve que será el aumento del trabajo por cuenta propia pero las generaciones anteriores no animan a las generaciones futuras a serlo.

El objetivo entre otros es sacarle el espíritu emprendedor. Y este depende de la edad, el carácter y las necesidades. Es fundamental la ilusión, el ser luchador, la preparación para el fracaso, los modelos familiares que no se siguen siempre y sobre todo que te guste. Es fundamental la experiencia en el sector. En cuanto a las emociones salen primeramente el desahogo, el cabrero, la culpa, pero luego suele ser una liberación y se anima a hacer el proceso. Cuando ya se ha montado la empresa no se busca más ayuda.

Los programas son ejecutados por empresas privadas que han ganado los concursos.

La cooperativa es otro tipo de trabajo y modelo interesante.

Muchas gracias

Entrevista informante clave / Código: IC5

En primer lugar agradecerle el formar parte de esta investigación para la tesis doctoral sobre “Autónomos y emprendedores, nuevos paradigmas y dilemas”. Esta entrevista consta de 15 preguntas abiertas y tiene prevista una duración de 30 minutos. La información que se recoja es absolutamente confidencial y la investigadora se compromete a facilitar los resultados preliminares de la tesis en cuestión. Muchas gracias por su disponibilidad.

1. ¿Cómo se define usted, autónoma, emprendedora? ¿Por qué? ¿Cuáles son las diferencias para usted? (Trayectoria)

Si quieres te cuento yo un poco mi trayectoria, de donde vengo yo y en qué punto estoy ahora. Y te cuento también las cosas que me han venido a la cabeza para ver si algún otro perfil te puede encajar.

Yo mi carrera profesional la he desarrollado durante los últimos quince años en empresas de tecnología. Entonces, yo estude administración y dirección de empresas, no sé muy bien como acabe ahí porque siempre me ha gustado realmente más social, esas parte de economía social y sostenible, cosas de la vida acabe apuntándome a administración y dirección de empresas pensando en que yo quería cambiar la economía aprendiendo a ver cómo era esa economía, más social. Acabe la carrera, hice como pude porque claro no era mi entorno donde yo me sentía más cómoda. Estude en la complutense. Yo vengo de familia de emprendedores, mi padre es un emprendedor, el su primera empresa la monto con 18 años, yo he vivido el emprendimiento siempre desde ese ámbito familiar y ver el emprendimiento desde que tenía 6 años. Lo viví desde pequeña. Cuando estaba en la carrera, tuve la oportunidad como mi padre tenía una de las empresas que el había montado, empezar a conocer el mundo empresarial muy pronto, cuando estuve en segundo de carrera y digamos que le he ido acampanando durante mucho tiempo en esas empresas que el ha ido montando siempre en el sector de la tecnología, a el le gustaba mucho. Mis prácticas han sido en empresas de tecnología, pasando por diferentes departamentos que me ha permitido ir conociendo muy a fondo, como es la organización, desde diferentes áreas, la parte de gestionar equipos, etc. Y bueno ahí he desarrollado toda mi carrera profesional, con la suerte de que deje de ser la hija de y me permitió crecer mucho a nivel personal y profesional, llegar hasta puestos importantes en tema de dirección de equipos, yo hacía toda la parte de direcciones del departamento de operaciones y tecnología, entonces conocí muy a fondo y me encanto la tecnología y dar soluciones a problemas a través de la tecnología. Estuve así 14 años y siempre tuve esa parte social y bueno si pero este mundo, esto no va con mis valores, el tipo de clientes con el que tenía que tratar no era coherente con lo que yo esperaba del mundo, tenía que tratar con determinadas personas y determinados clientes que yo veía que chocaba. Yo veía que yo tenía otros valores, otra forma de tratar al equipo y relacionarme con las personas.

Para mí era primero que yo apostaban mucho mucho por las personas y en ese mundo en el que yo estaba fíjate que tenía la suerte que en los puestos en los que estaba podía hacer y deshacer un poco a mi antojo, y yo creo que podía aplicar una cultura empresarial en un mundo empresarial que estaba poco visto, muy apostar por las personas, un tema muy

horizontal, muy de creatividad, no había tantos jefes pero chocaba con otras muchas personas dentro de la propia organización, directivos que estaban en otras áreas, me decían que adónde iba con eso, que eso era perder el tiempo, entonces, chocaba, eso a nivel organizacional, durante mucho tiempo sí que lo pude hacer pero claro la empresa fue creciendo, te estoy hablando que era una empresa familiar y acabo a día de hoy 500 empleados. Cuando es una empresa familiar es sencillo mantener este tipo de valores, esta forma de trabajar pero según va creciendo es complicado y es un desgaste. Eso a nivel de organización, pero sobre todo a mí me ayudaba a sentirme realizada por que sí que de alguna manera a nivel de burbuja podía hacerlo. Llego un punto que eso no era manejable. A nivel hacia afuera con los clientes, yo trataba con clientes, grandes cuentas, clientes todos los del Ibex 35, toda la banca, las energéticas, y suma y sigue. Entonces, yo ahí iba con mis valores, mi manera de trabajar y mi forma, pero yo ahí sí que aquello era unas exigencias, una manera de tratar, una manera, eran otros valores, ellos veían el tema económico, todo era dinero, chocaba del todo. Era un .. trabajabas 100% para ellos, daba igual a qué hora, de qué manera, de qué forma, casi como mal dicho , un esclavo del trabajo y de tu cliente y eso sí te pagaba. Así que yo en todo eso, se me olvidó porque me había apuntado a direcciones y administración de empresas, y yo veía que cada vez estaba más incomoda conmigo misma, dedicaba el 130% de mi vida a trabajar, el 130% de mi vida a solucionar los problemas de otros para que fuesen más rentables pero claro eso no revertía en mis valores de cuidar a las personas, y yo me decía encima les estoy ayudando a que todavía sean más ricos. Ahí empecé un choque, eso unido a que la empresa estaba creciendo mucho y yo estaba que no.. un día decidí que había sido muy bonito, que había trabajado mucho, han sido para mí 14 años de un crecimiento personal y profesional que me siento muy agradecida pero me di cuenta de que había llegado el momento de hacer algo diferente y de devolver todo lo que había aprendido a otra gente y me había apuntado a dirección y administración de empresas para la economía y conseguir hacer las cosas de otra manera, fue cuando decidí dejar mi trabajo y empezar a ver el tema del emprendimiento social. Aplicando esa parte de la tecnología, y tecnología no solo entendido con esa parte tecnológica que siempre conocemos sino también con esa parte de innovación y forma diferente que conocemos de hacer las cosas. Y mezclar todo eso para ayudar a otros a tratar de montar negocios económicamente sostenibles, de emprendimiento, impacto social, medioambiente y buscando esa forma diferente de hacer las cosas y de tecnología. Y así acabe donde estoy ahora que monte un poco mi negocio pequeñito de emprendimiento social. Este es uno de los que yo apoyo. Sí, y lo mejor de todo fue....

2. Va a hacer ahora año y medio, casi dos años.

Mi idea es montar un laboratorio de creatividad social que con pequeñas palancas genere grandes cambios en la sociedad, apostando por las persona, apostando por fomentar las habilidades, ese desarrollo de talento, la creatividad, la forma diferente de hacer las cosas y una economía diferente. Apostando por que la gente pueda vivir y de lo que se sienta identificado. Ya sea emprendiendo o no y tú puedes estar trabajando para otro y estar totalmente con tus valores y alineado. NO tiene porque ser emprendimiento, es verdad que es una forma de hacerlo a tu manera pero hoy en día creo que se puede trabajar de manera conjunta sin que todo el mundo pueda ser emprendedor, tuve además las suerte de que mi padre que tanto nos habíamos acompañado en esto le encantó la idea y entonces decidió que quería apoyarme. Entonces hemos mezclado dos mundos muy bonitos que para mí a día de hoy también es una de las cosas que hace falta que es al final él tiene una manera de trabajar que viene de generaciones anteriores y tiene una experiencia y una visión y yo tengo otra parte de juventud y de ver la economía de otra manera y es bonito porque juntamos los dos mundos. Yo disfruto que él me enseñe de su experiencia y él disfruta de que yo ahora mismo

le estoy enseñando otra forma de ver las cosas. Juntos montamos esto, él ha sido durante un tiempo trabajando en la empresa en la que estaba y él ha visto y quiere pasar etapa y empezar con esto nuevo. Nos hemos embarcado los dos, y es una gozada trabajar ahora de otra manera y nada llevamos un año y medio, casi dos años con este proyecto, a día de hoy lo que hacemos es tratar de identificar personas que tienen ese talento y ese entusiasmo por emprender, siempre mezclando esa parte de tecnología y esa parte social y lo que hacemos es acompañarles. La gente tiene mucho entusiasmo pero a veces está sola y no sabe cómo hacerlo, tiene grandes ideas, motivación pero no sabe por dónde empezar y es duro y es muy duro. Lo que nosotros hacemos es ir acompañándoles desde lo que sabemos con nuestros contactos, nuestra experiencia y simplemente darle vueltas a las cosas y tratarlo de hacerlo diferente y ayudarle. Y a día de hoy lo que hacemos es mucha gente lo que le falta es financiación muchas veces lo que hacemos es tratar de poner en contacto que puedan ayudarles económicamente e incluso nosotros mismos hemos creado una especie de fondo social y en aquellos proyectos que vemos que encajan con nuestros valores pues invertimos en ellos para así poder acompañarles con la experiencia y el contacto sino también con esa parte económica que a veces es complicado. En lo que llevamos de este experimento la verdad es que ha ido bastante bien, llevamos nueve proyectos en los que hemos participado, uno de ellos es social and people, es fomentar el emprendimiento pero en capas más bajas, proyectos más sociales pero de micro emprendimiento, no todo emprendimiento es una start up, que tiene que ser escalable, hay otra realidad, este en concreto trata de cubrir esta parte, no es tanto la que los inversores buscan a lo mejor, no les convencen pero es que en estos proyectos también existen y es real. Está muy segmentados. Nosotros tenemos agrupados tres bloques.

Una parte muy social. Que hay asociaciones que lo que necesitan es una parte de subvención, porque no van a encontrar otra cosa. En si suelen ser asociaciones de organizaciones que nosotros queremos que sean sostenibles para que no vivan solo de las subvenciones pero que en fondo nunca van a tener una continuidad de su actividad. No es en si un negocio. Es una parte muy social.

Es un negocio y se llaman micro emprendimiento. Son autónomos o autoempleo o pequeños proyectos que se pueden quedar solo en eso, como puede ser un tema de artesanía como puede ser un tema de un centro de salud, un tema de formación, puede quedarse en un micro emprendimiento o realmente puede derivar a seguir creciendo y llegar a ser un proyecto más replicable, de franquicia, algo más replicable, algo que funciona. Imagínate, tenemos uno por ejemplo, un centro de educación diferente, ese funciona muy bien, y porque no de alguna manera replicarlo en otros lugares que genere empleo de otra manera y le estas dando trabajo a alguien que de por si no es emprendedor, pero le estas dando un modelo de negocio a alguien. Puede llegar a ser escalable.

Proyecto más escalables, internacionales, tecnológicos que juegan más en esa parte de bussines angels y demás. Ese es el que hago más desde labor clan, desde labor clan más esta función y de social and peole más esta parte más pequeña. Son perfiles distintos. Labor clan nueve proyecto que hemos invertido, hemos hechos acompañamiento a uno 30 proyectos en total, acompañamiento de varios meses. En Labor clan contactar 500 personas que les hemos hecho charlas a 90 y hemos hechos acompañamiento durante cinco meses tratando de reinventar, ayudarles con la comunicación, microcréditos en este caso, más enfocado. Necesitan un dinero a menor escala.

Modelo de negocio. En la parte de labor clan, un ingreso a largo plazo, en las empresas en las que nosotros invertimos, participamos de ellos en continuar el acompañamiento pertenecemos al consejo, si logramos el éxito en esa compañía parte del dinero que nosotros

hemos invertido revierte sobre el propio sistema. Es complicado que antes de tres años puedas tener un éxito en una compañía y además es un poco que tienes que estar muy encima para que funcione bien, hay que reinventarla mucho, ahí tenemos ese, con tranquilidad. Luego hay una parte más a medio plazo, de los propios proyectos que acompañamos, una vez que ellos han ido conociéndote y les has ido acampanando, te das cuenta, se dan cuenta de que el acompañamiento tiene un precio y están dispuestos a pagarlo. Yo primero doy, primero me conocen y ven lo que pueden conseguir y en base a eso si quieres que continúe, yo también necesito ser sostenible y si puedes pagarme, una pequeña cantidad, es un dinero recurrente en cuanto al tema de ese mentoring, o incluso de otros servicios que puedan ir saliendo. Tienen necesidades muy similares en temas de webs, tecnología, temas de asesoramiento fiscal, además de ese mentoring recurrente si tú consigues que contacto y de más tú te llevas un pequeño porcentaje, te llevas algo como para mantener ese recurrente. Como somos muy creativos pues seguimos dándole vueltas a otras formas de ingresos, estamos incorporando más gente al equipo y hay una cosa muy bonita que estamos creando ahora, esto casi es primicia. Nos hemos dado cuenta de que a día de hoy todo el mundo está trabajando en la misma línea, tengo unos emprendedores que tiene una idea y todo el mundo quiere montarla, y le doy no sé cuánto formación, a todos exactamente lo mismo y luego les acompaño seis meses y ya parece con eso van a montar el negocio y estamos viendo. Estamos identificando estas habilidades y esos talentos no que los emprendedores tiene y muchas veces dan la idea y muchas el gran valor es como ejecutas las ideas, el gran valor es que puedes ser emprendedor de su propio negocio y puedes ser un emprendedor al interior de las empresas, que es el intraemprendimiento, al final es alguien que tienen unas habilidades y unas formas de ejecutar y de moverse. Estamos diciendo, bueno en nuestro equipo todos somos así, estamos viendo muchas ideas, muchas formas e incluso de comercializarlo. Y porque no construimos nuestros proyectos y esa forma de comercializarlo bajo nuestra experiencia y localizamos a esas personas que tienen esos talentos, les ponemos el proyecto y que lo ejecuten. Y creamos de alguna manera multiplicador de ideas, negocios, juntamos una parte, que no tengo que darte la formación, da igual si eso ya lo vamos a solucionar, yo te voy a arropar con lo que necesitas, de financiera, de contactos, comercial y ayudarte a negocios. Y en eso estamos viendo un posible nuevo modelo de negocio que sería como crear una especie de multiplicar de ideas, de cosas que ya están funcionando en propios emprendimientos, que es una nueva línea que un emprendedor no va a abrir porque ya tiene abiertas nuevas vías. Y tu llegas y coges esa idea, la comercializas con otra serie de personas y ahí sale como otro ingreso también un poco a medio plazo. Y ahí seguimos inventando modelos de ingresos.

¿Qué estructura?

Somos mi padre y yo. Tenemos colaboradores. Y llevamos poquito tiempo y esto tarde en construirse y nuestra idea es la sostenibilidad. Yo eso lo tengo merdiano. Nosotros tenemos que demostrar que somos sostenibles porque los proyectos que cojo son sostenibles, sino no tiene razón de ser. Somos nosotros, dedicando todo el tiempo que tenemos. Van entrando colaboradores, muchos que los contactos que nosotros teníamos de gente de los 14 años, gente que quiere salir de ahí y muchos metidos en el tema de tecnología y sobre todo metidos con ilusión y hacer las cosas diferentes.

Algo está cambiando. La gente ya no le vale, es un estilo de vida, por eso decía yo que no es el emprendimiento, no es el emprendimiento, es un cambio más profundo. Mira, yo me acuerdo, lo que yo te comentaba que yo el emprendimiento en mi casa lo he vivido desde pequeña y entonces yo me acuerdo que mi padre me decía siempre, algún día tu montarás y yo le decía es que ni de broma para ver lo que sufres, todo el tiempo que dedicas, que estas el 180%, yo vamos nada. Yo tengo un hermano y me acuerdo de charlas y charlas sentados

los dos y ya veréis ya veréis, yo... es que ni de broma. Ahora efectivamente yo he emprendido, mi hermano ha emprendido, mis primos, toda la familia, todos nos hemos convertido emprendedores, lo que nos ha movido ha sido otra cosa, nos ha movido quiero un estilo de vida diferente, quiero levantarme cada mañana y disfrutar de lo que hago, quiero tener un equilibrio en mi vida, si igual hay días que meto muchas horas, y hay días que me voy a pasear al campo porque puedo hacerlo y no voy de 8 de la mañana y a 9 mañana y llega un momento que no sabes para que estas trabajando. Llega un momento que todo eso se ha movido y se está moviendo.

Ecosistema de cambio social... todo vale.. todo tiene su parte que todo tiene cosas buenas...

Es un cambio de estilo de vida, de ensalzar otros valores, otra vida e diferente, otra manera de aportar al mundo, de colaborar, eso está saliendo lo que pasa es que se mezcla con la crisis, con la necesidad, hay una mezcla extraña. Pero llevara su tiempo.

Yo confío en que sí. Cada vez es más gente, la gente que se quiere apuntar.

Hay una parte muy buena y es que conoces gente, hay gente muy buena trabajando que si que es posible hacer otras cosas. Te encuentras gente con unas ideas, capacidad de aportar todo lo que ha aprendido en todo este tiempo, de otra manera que es muy bonita. Eso ya eso que me llevo. Eso es algo que me llevo, con muchas ideas y ganas de hacer.

En todo esto tiempo que yo llevo conociendo gente te puedo comentar perfiles,

El perfil es siempre bastante parecido viene de la empresa privada, de trabajar durante mucho tiempo y da el giro.

Conozco gente muy pegaba a la Universidad, Politecnica. Motor lingüístico. Tecnología. Están haciendo, ellos tienen pegado a la Universidad, desarrollando para eliminar las barreras lingüísticas como dice la torre de babel pero en tecnología. Entonces, tienen 18 prototipos de diccionario universidad, hemos entrado no solo en la parte económico sino en cómo comercializar esos 18 prototipos que tiene ahora mismo para poder lanzarlo negocio sostenible.

Mujeres con tecnología es difícil. Cuando estaba en la empresa privada, me pasaba igual. Y ahora me ocurre, en la empresa era directiva, joven y mujer. En banca, ahí aprendí, te haces fuerte.

En el mundo del emprendimiento ocurre de alguna manera.

3. ¿La clave del éxito?

Las clave de su éxitos.. son las personas. De todo lo que he visto son las personas, esa persona, que al final es no se puede replicar, con su bagaje, valores, habilidades y todo se va depurando y el propio emprendimiento es un crecimiento personal y profesional, detrás de eso, hay un proyecto de personas. Ahora nos llegan proyectos sin buscarlos. Los criterios, ver a la persona, al manera de relacionarse, que quiere aportar, el. Todo lo demás, la idea de cómo nace a lo que hace no tiene nada que ver pero la persona es la que lo ha ejecutado, luchado, es eso. Las personas...

Y a nivel emocional, la parte emocional, la inteligencia emocional, es un signo más de todo, la parte de acampamiento desde esa gestión emocional son los motores, lo que mueve a la gente, lo que hace moverse a la gente, pararse y también aprender.

Escáner de esas personas, como tienen esa inteligencia emocional. En este caso es curioso, la persona en tema de tecnología, tiene muy trabajado, en la otra parte, no lo tengo tan claro, se mueven pasión y miedo, simplificando mucho a tirones pero no tiene tan trabajada esa parte de gestión emocional. Yo no lo noto en la parte de tomarse cada paso y cada cosa más sostenible, de tener una actitud dentro del emprendimiento y de lo que sucede más sosegada. Todos están más en el pico de la pasión y la motivación el que es capaz de gestionar y sostener, es el motor... esa parte es difícil. Esa pasión.. es la energía que les mueve. Como digo y ese entusiasmo bien canalizado hace mucho.. tengo todo eso pero hacia donde llevo esa energía.. sino lleva un punto que tienes gran derroche de energía que te puedes caer desde muy alto, mucho derroche...

La verdad es que como nosotros escuchar a todos y hacer de pegamento.

Y lo sorprendente es que cada uno es muy especialista en una cosa y es muy positivo estar pegado estar pegado a la inversión privada.. hacer de pegamento y traducir el lenguaje de unos y otros es necesario...

A mi me encanta hacer esas conexiones y mucha gente está aislada.. ese cambio... nos provoca unirnos.. la Universidad se provoca y acerca al parte privada...

Eso que está emergiendo.. como está afectando en los inversores privado. Tiene mucho miedo, ha habido una burbuja emprende, los inversores privados están con miedos.. Ellos hablan un lenguaje y los emprendedores otro.. y no se entienden. Hay mucho dinero en el mercado, la gente quiere apostar.. y donde lo pongo...

Perfiles inversores viene o perfiles de la empresa privada que muchos están pegados a Master IESE.. directivos con dinero que quieren jugar o invertir en emprendimientos, crean una especie de colectivos. Esto sería Bussines Angels.

Eso es un nivel. Luego hay un nivel de fondos europeos.

Otro perfil es directivos prejubilados, que antes invertían en inmobiliarias ahora porque no invertir en unos proyectos.

Están con miedo, tienen el dinero, conocimiento financieros y no saben y esto estas hablando de que tu inviertes y hasta dentro de dos años no va a retornar y no tenga resultados y claro. Ahí están, yo creo que en los últimos tres años ha habido mucha inversión y ahora yo veo a muchos inversores un poco parados. Tampoco puedo estar...

4. ¿Cómo te ves en un tiempo, como te gustaría crecer como empresa?

Lo que me haría ilusión es ayudar a estas personas, cambiando estas estadísticas tan negativas de que nueve de cada diez proyectos de emprendimiento fracasan y dar un giro y contribuir al cambio con lo que estoy haciendo. Ya no es tanto por el emprendimiento éxito o no, yo creo que todo esto está moviendo una manera de relacionarnos. Un estilo de vida. Yo dentro de cinco años darme cuenta que todos estos proyectos que has sido acompañando están teniendo éxito ya no económicamente sostenible, esa filosofía y esos valores, yo sería feliz.

Me encantaría. Como llegare hasta allí, yo no lo planifico ni lo pienso, mi fin es, con la excusa de este ecosistema de cambio social es que desarrollen lo mejor de ellos mismos que vivan positiva, pues hacer esos cambios en su vida que les hacen vivir más plena y hacer esos pequeños cambios, a ese modelo sociedad.

De momento poco a poco. Muy ilusionada. Hay que hacer las cosas diferente y tenemos que acostumbrarnos a hacer la cosas de manera diferente.

En temas de emprendimiento la gestión de personas es lo más difícil y nos estamos preparando.

Muchas gracias

Entrevista informante clave. / Código IC6

Nota: La entrevista no pudo ser grabada por dificultades de agenda y no poder contar en el momento con la grabadora. Se tomó nota de las diferentes preguntas. Estas son las ideas más relevantes.

En cuanto al trabajo:

- Más que dualización del mercado de trabajo tenemos que hablar de fragmentación.
- Valorar la autoexpulsión y expulsión.; se valora que hay expulsión de fuerza de trabajo, el paro es un ejemplo de ello. Hay segmentos que se van a incorporar al mercado de trabajo tradicional.
- Las soluciones vendrán desde el capital.
- Es necesario leer historia. Esto se parece más a la historia de principios del siglo XIX. Otra nueva reindustrialización.

En cuanto al emprendimiento y trabajo autónomo:

- Hay una minoría que le va bien con esto del emprendimiento. El trabajo autónomo es la salida, es la sobrevivencia que nos queda. No hay otra manera de solventar la escasez de trabajo. Esta es una minoría y hay personas que se autoexpulsan que salen de este juego pero porque no sostienen la “carga moralista” de la influencia religiosa.
- La valoración del autónomo o emprendedor; en un primer momento hay indicios de una expulsión estructural en clave de pérdida de calidad del trabajo y positivo en cuanto al reconocimiento social de la figura, en clave de habilidades y competencias.
- Aun así, es importante destacar, autónomos por cuenta ajena. No habrá cambios en cinco años, esto es un “sálvese quien pueda”. Implica una gran fragmentación social...

En cuanto a los sindicatos-derechos del trabajo

- Périda de lo social.. de la socibalidad... de lo colectivo.. de la búsqueda de un nosotros común.. de la identidad...
- Por otro lado, hay una destrucción de lo viejo en pos de lo nuevo.. siempre vale lo nuevo...
- El centro de la reflexión ha virado a la política y el trabajo ha dejado de estar en el centro de la reflexión...
- Hoy no podemos hablar de empleo y los sindicatos necesitan ubicarse en los nichos de trabajo estable, inmigrantes y otros convenios colectivos, el capital también requiere de los trabajadores... y la solución vendrá del capital... de crear intermediarios que se encarguen de estos expulsados...
- En otras épocas ha sido el capital quien se ha encargado de ellos...
- Es necesaria una feminización del papel del sindicato,.. volver a estructuras más orgánicas, más flexibles, más de confianza..

Anexo 4: Instrumento 1 de análisis

Paso I. ANALISIS CATEGORIAS: INFORMANTES CLAVE

Dimensiones	Cód. Cat.	Categoría	Factores / conceptos asociados		Cód. Fact.
			Volcado de verbatim	Factores / conceptos identificados	
MOTIVOS	TP	Trayectoria profesional			
	M	Motivación			
	R	Referente			
ESTRATEGIAS	DP	Definición proyecto			
	FP	Fases del proyecto			
	MN	Modelo de Negocio			
	Va	Valores			
	Re	Recursos			
	Ap	Apoyos			
	Co	Conciliación			
	CV	Calidad de vida			
	CC	Competencias clave			
DILEMAS	PF	Proyección a futuro			
	CE	Claves del éxito			
	BT	Beneficios de su trayectoria			
	Ne	Necesidades			
	Cx	Contexto			
	GI	Gestión incertidumbre			

Anexo 5: Instrumentos 2 de análisis

Paso II. ANÁLISIS CATEGORIAS: Dimensión MOTIVOS

	Cód. Cat.	Factores / conceptos asociados				Cód. Fact.
		Volcado verbatim (por grupos de variables)			Factores / conceptos identificados	
		Identidad y trayectoria	Motivaciones	Referentes		
MOTIVOS	Mujer, Generación 30					
	Mujer, Generación 40					
	Mujer, Generación 50					
	Hombre					

Paso II. ANÁLISIS CATEGORIAS: Dimensión ESTRATEGIAS

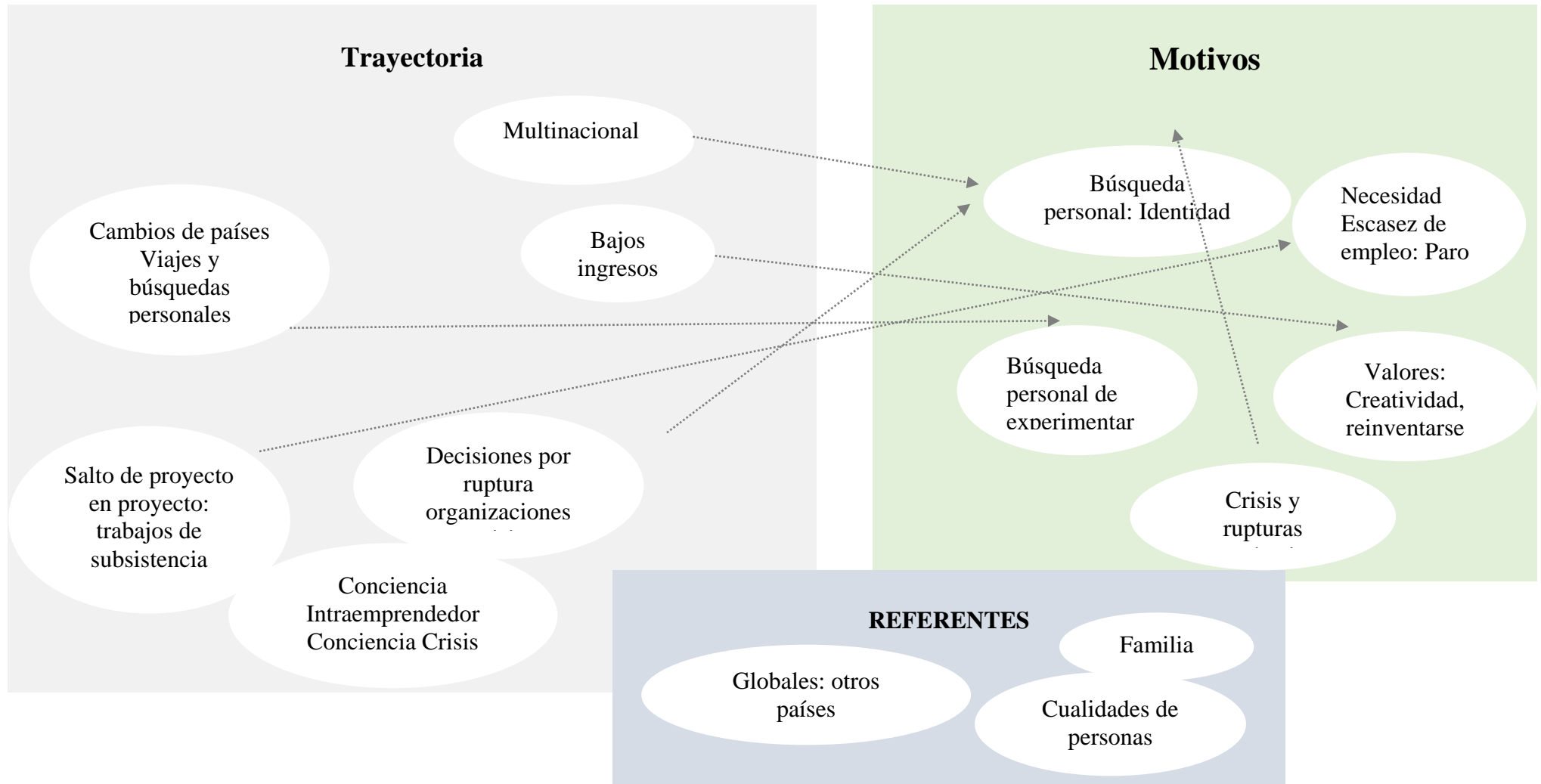
	Cód. Cat.	Factores / conceptos asociados				Cód. Fact.
		Volcado verbatim (por grupos de variables)			Factores / conceptos identificados	
		Definición proyecto, Fase, Modelo negocio y Valores	Recursos, Apoyo, Conciliación y Calidad de vida	Competencias		
ESTRATEGIAS	Mujer, Generación 30					
	Mujer, Generación 40					
	Mujer, Generación 50					
	Hombre					

Paso II. ANÁLISIS CATEGORIAS: Dimensión DILEMAS

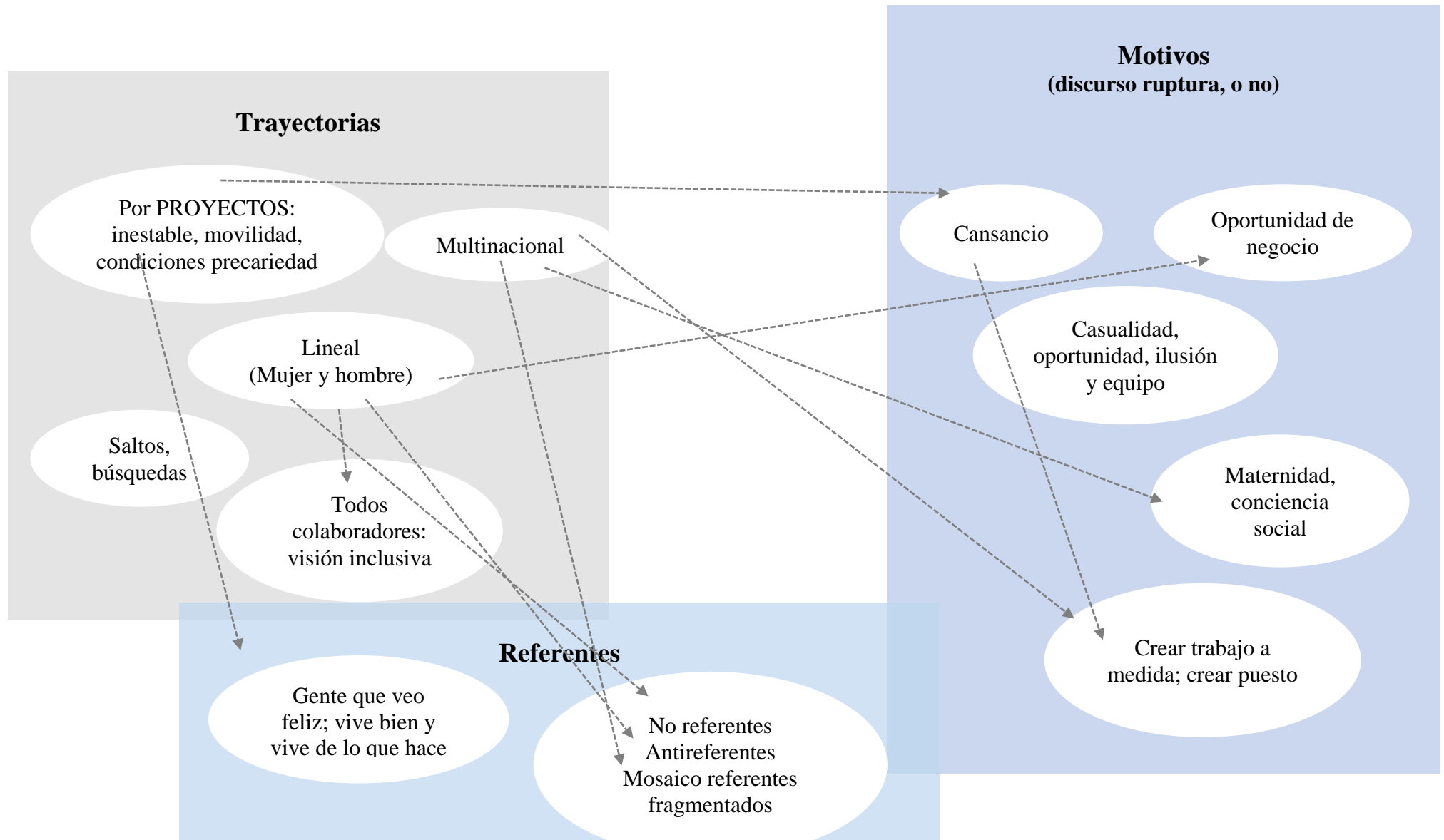
	Cód. Cat.	Factores / conceptos asociados				Cód. Fact.
		Volcado verbatim (por grupos de variables)			Factores / conceptos identificados	
		Proyección futuro/éxito/ Beneficios trayectoria y necesidades	Contexto	Emociones/Incertidumbre		
DILEMAS	Mujer, Generación 30					
	Mujer, Generación 40					
	Mujer, Generación 50					
	Hombre					

Anexo 6: Mapas conceptuales de Motivos

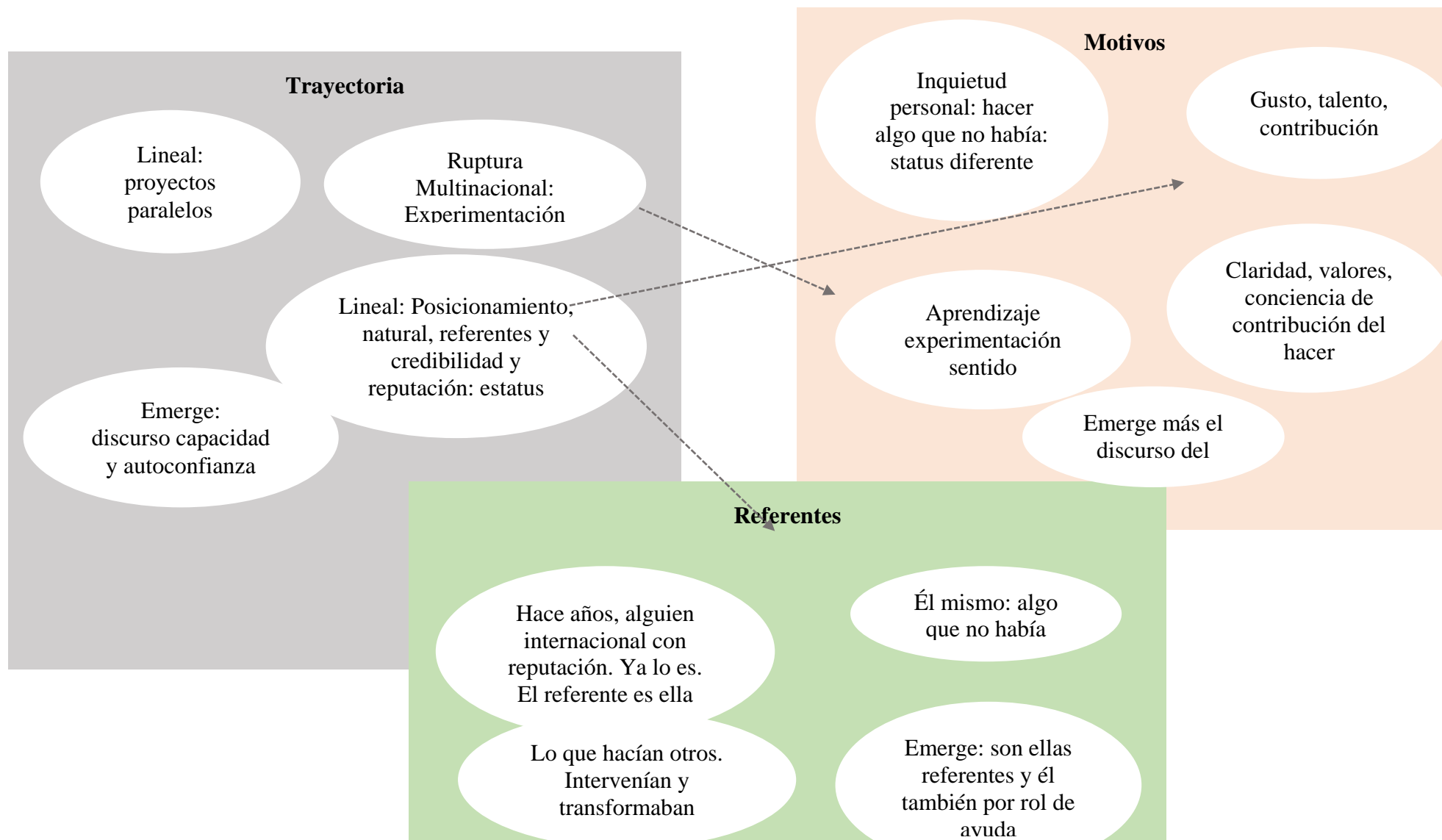
Motivos [Menos de 35 años]



Motivos [De 35 a 45 años]

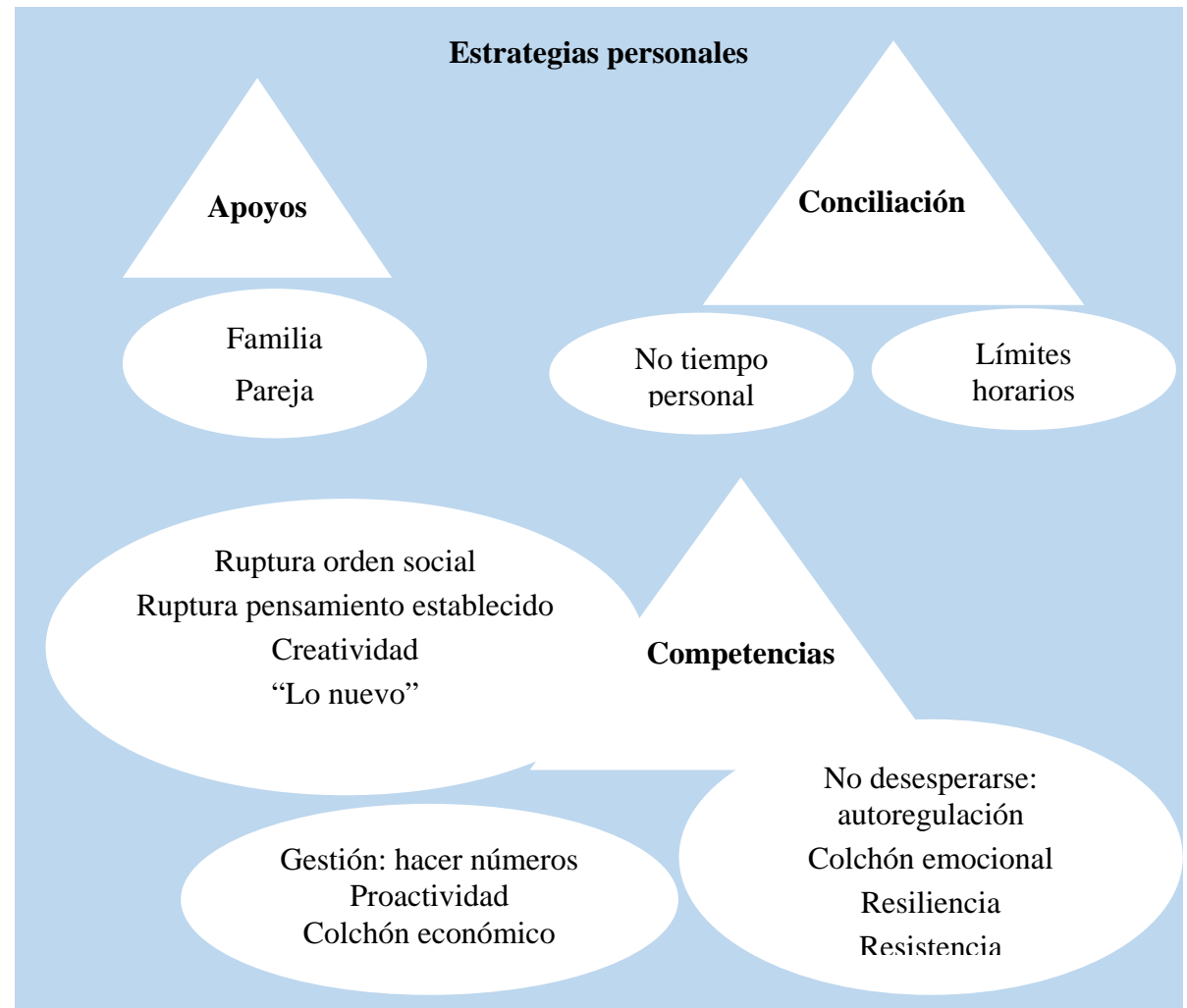
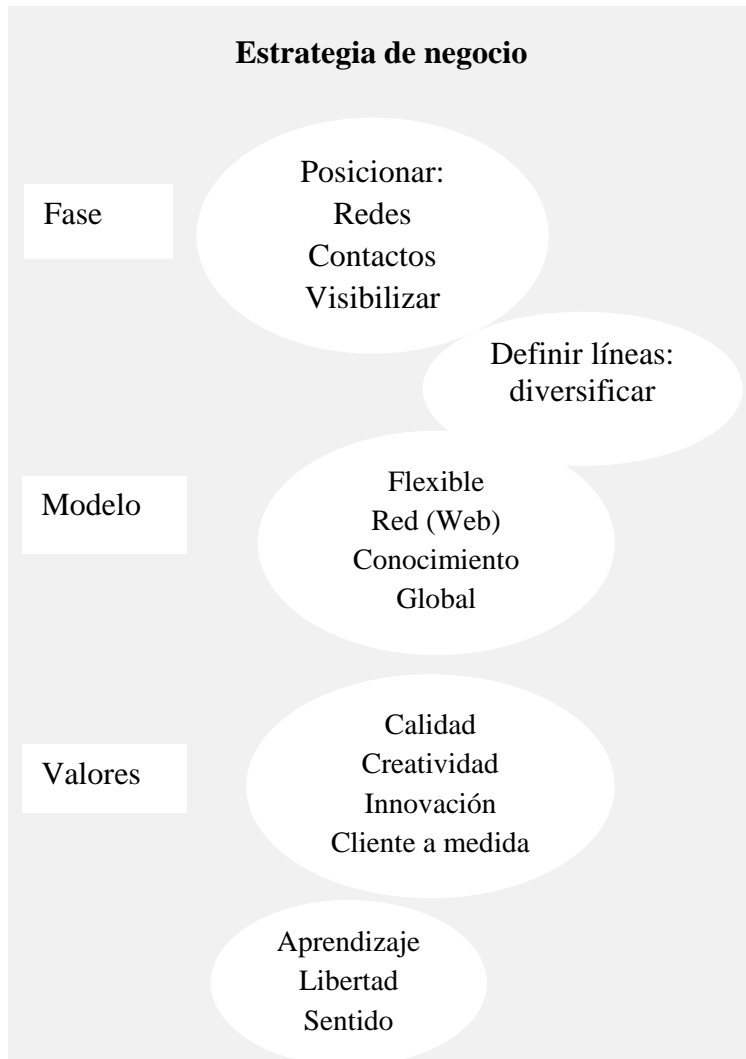


Motivos [Más de 45 años]

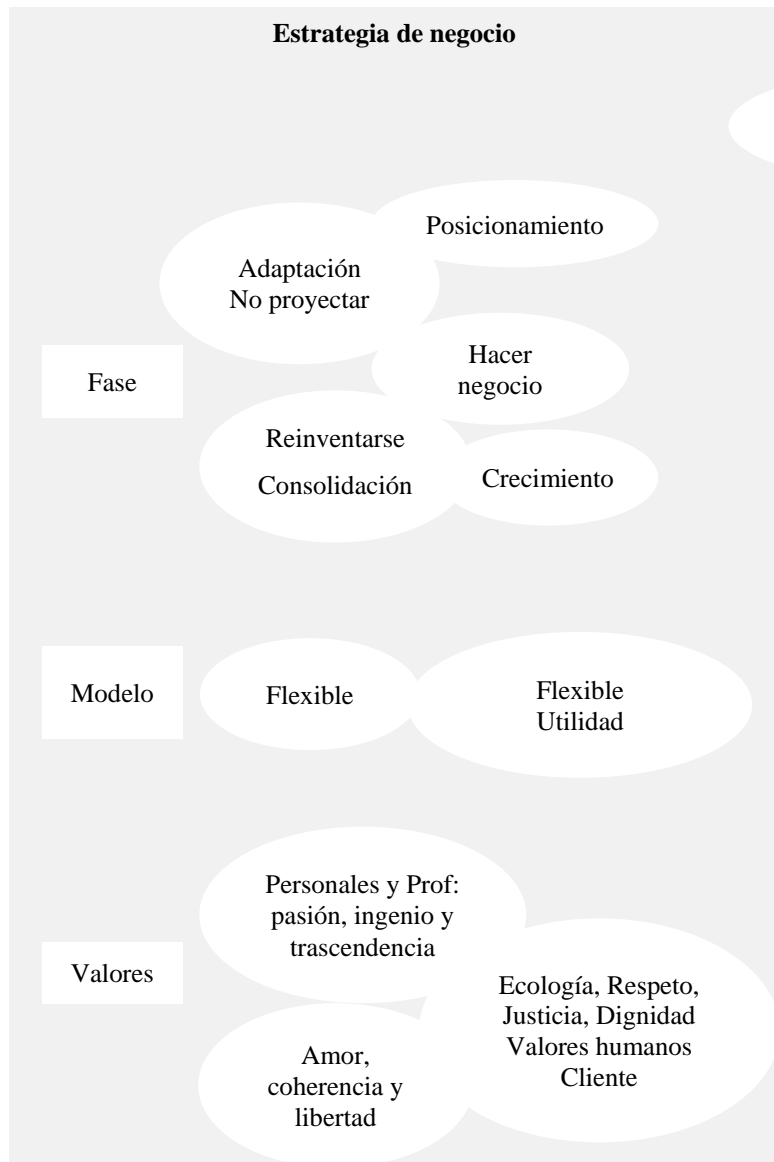


Anexo 7: Mapas conceptuales de Estrategias

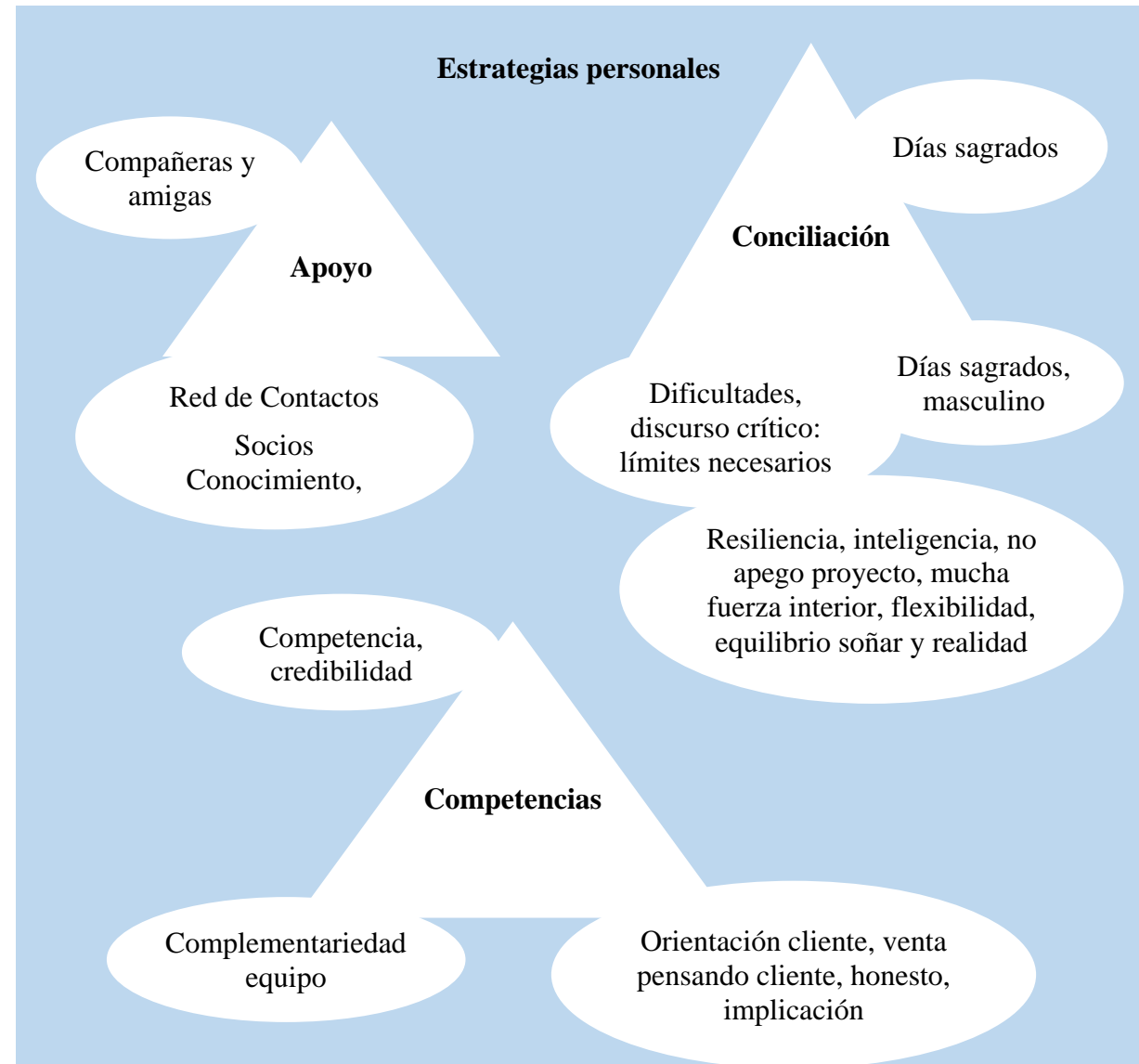
Estrategias [Menos de 35 años]



Estrategias [De 35 a 45 años]

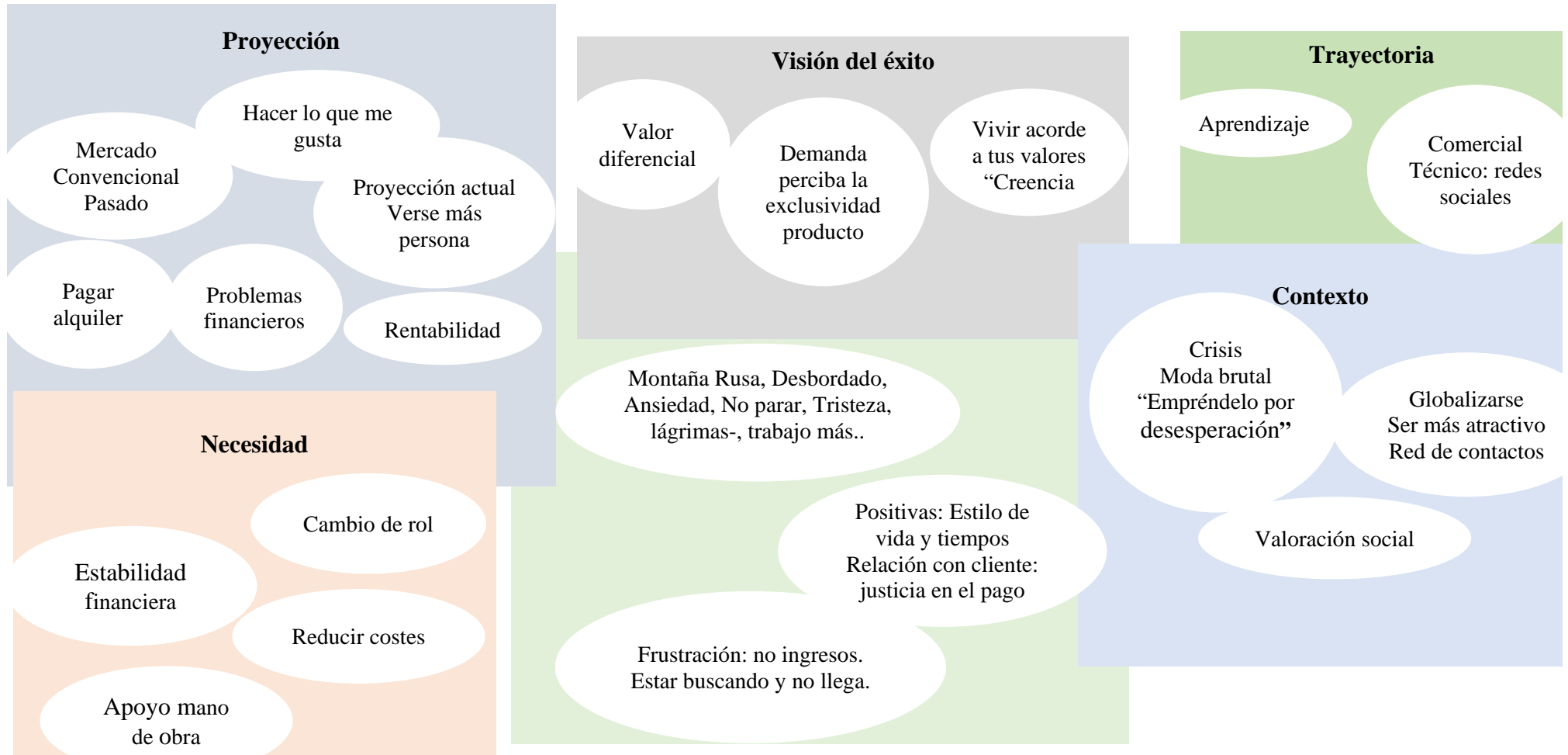


Estrategias [Más de 35 a 45 años]

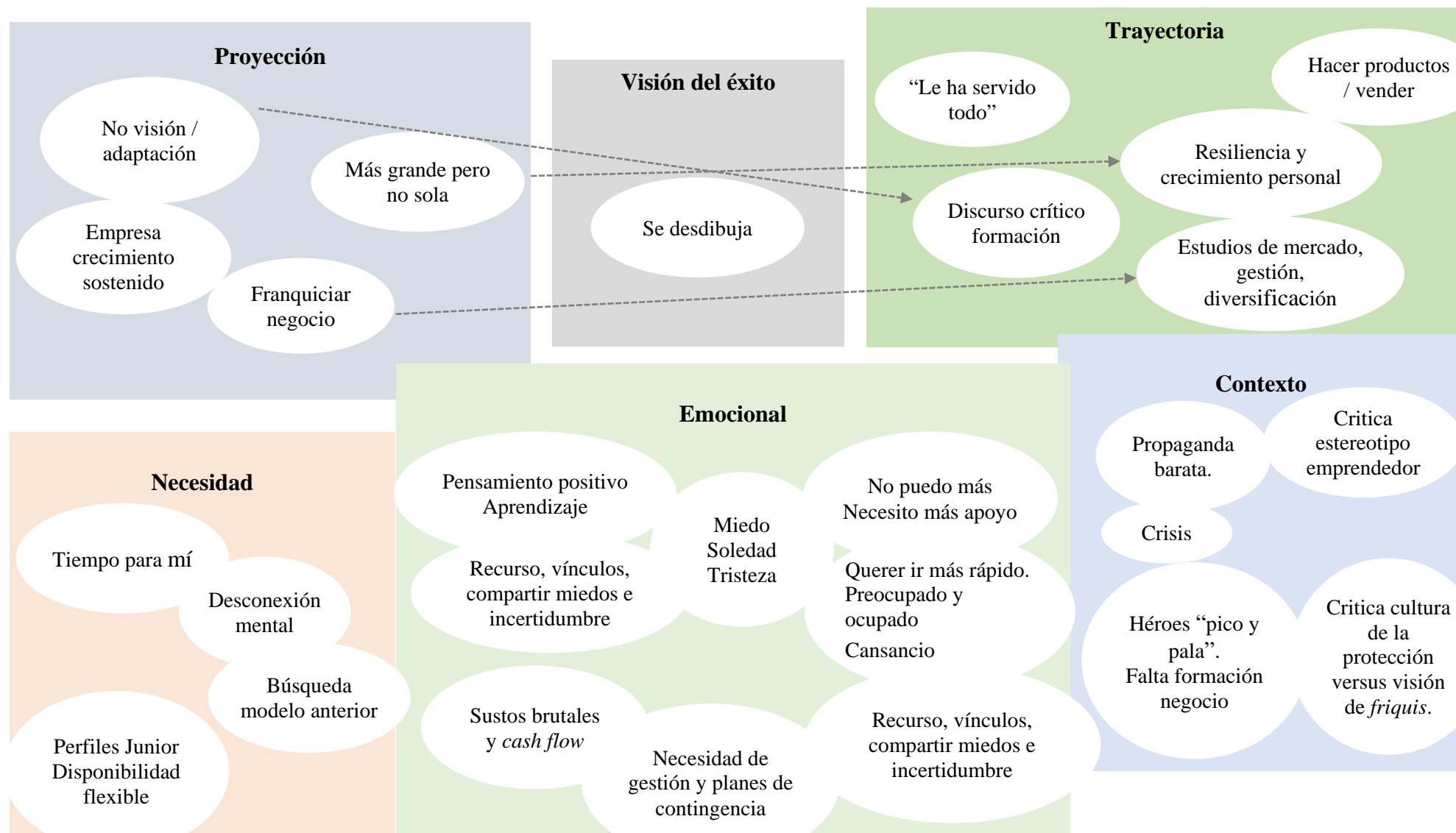


Anexo 8: Mapas conceptuales de Dilemas

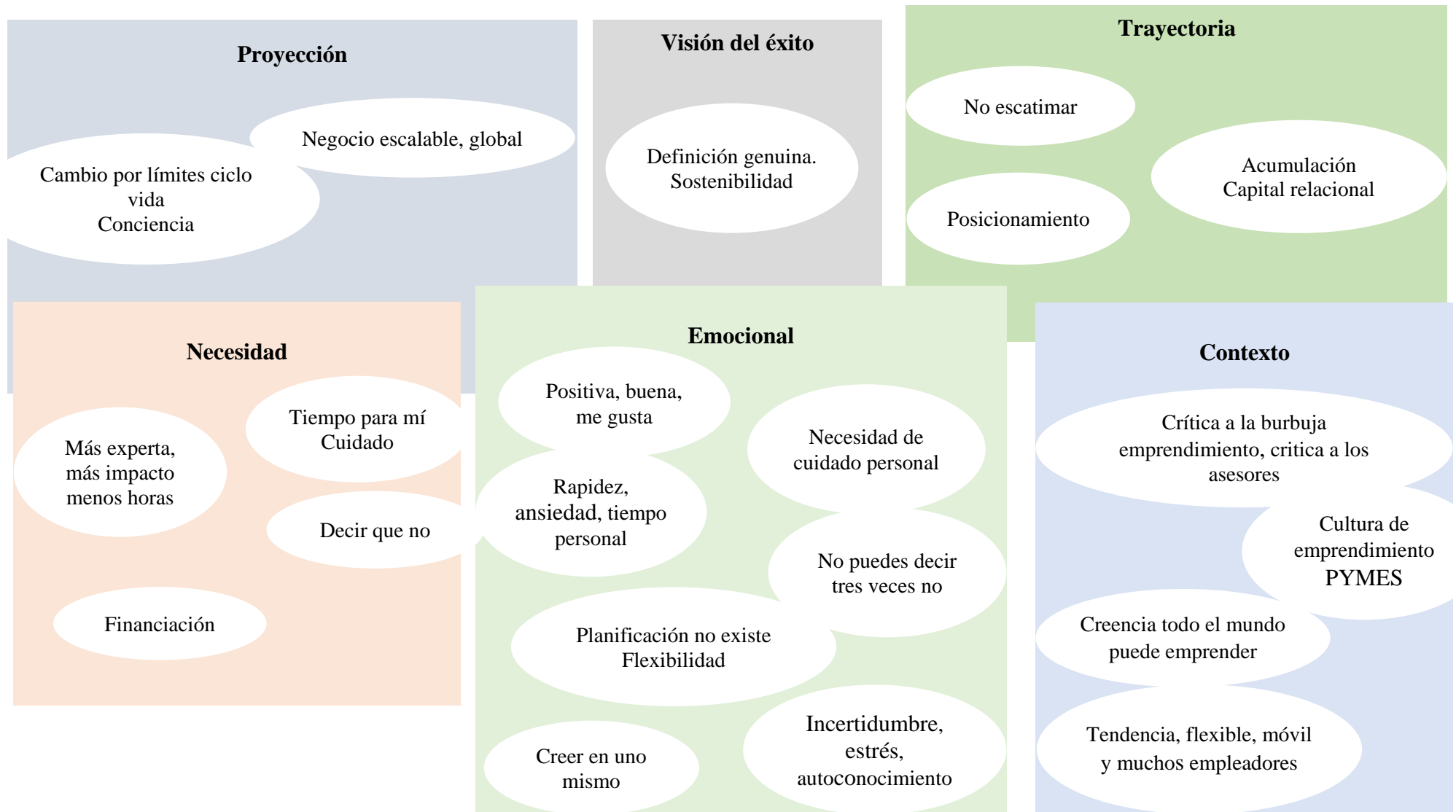
Dilemas [Menos de 35 años]



Dilemas [De 35 a 45 años]



Dilemas [Más de 45 años]



Anexo 9: Guion de entrevistas a informantes clave

Pauta /guía para entrevista semiestructurada Informantes clave

Tesis Doctoral

Idoia Gorroño Arregui
Facultad de Psicología
Universidad Complutense de Madrid

Estimada/o,

En primer lugar, quisiera agradecerle el formar parte de esta investigación para la tesis doctoral sobre “Autónomos y emprendedores, nuevos paradigmas y dilemas”. Esta entrevista consta de una serie de preguntas sobre el trabajo autónomo.

La información recogida es absolutamente confidencial y se tratará de forma agregada y anónima (los casos individuales no son identificables). Además, la investigadora se compromete a facilitar los resultados preliminares de la tesis a cada participante.

Muchas gracias por su disponibilidad.

Guion de entrevista

1. Como ve el trabajo autónomo, emprendedor.
2. Situación en España.
3. Visión de las ayudas públicas.
4. Apoyos de los emprendedores.
5. Competencias relevantes para trabajar por cuenta propia.
6. Referentes nacionales y/o internacionales
7. Claves del éxito de los proyectos.
8. Necesidades.
9. Calidad de vida/Conciliación.